



12  
2j

# Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales  
"CAMPUS ARAGON"  
ECONOMIA

## LA REFORMA DEL ESTADO EN LA EMPRESA PUBLICA

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ECONOMIA  
P R E S E N T A  
MARIO PAULIN ZAMBRANO

DIRECTOR DE TESIS:  
LIC. BENJAMIN RON DELGADO

San Juan de Aragón, Edo. de Méx. 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A EL CREADOR POR  
PERMITIRME  
FINALIZAR ESTE TRABAJO**

**PARA EL PROFESOR  
BENJAMIN RON DELGADO CON  
SINCERO AGRADECIMIENTO**

**A MI MADRE  
CON EL MAS INMENSO AMOR**

**A MIS HERMANOS**

**A MI COMPAÑERA DULCE  
GRACIAS A SU APOYO FUE  
POSIBLE LA CULMINACION  
DE ESTE TRABAJO**

**A SAMARA VIRIDIANA  
CON MUCHO AMOR**

**A ALBERTO, MONICA Y  
GUADALUPE**

# INDICE

## LA REFORMA DEL ESTADO EN LA EMPRESA PUBLICA

1988-1994

I.	INTRODUCCION	I
1.	<u>HISTORIA DE LA EMPRESA PUBLICA</u>	1
1.1.	PAPEL DE LA EMPRESA EN EL PERIODO 1980-1982	2
1.2.	ENTORNO DE LA EMPRESA PUBLICA	3
1.3.	PERIODO 1983-1988	5
1.4.	PAPEL DE LA EMPRESA PUBLICA EN EL SEXENIO 1989-1994	7
2.	<u>LA EMPRESA PUBLICA</u>	10
2.1.	DEFINICION Y CONCEPTUALIZACION	10
2.2.	CARACTERISTICAS ACTUALES	12
2.3.	DESINCORPORACION DE EMPRESA PUBLICA	14
	2.3.1. CREACION DEL SECTOR PARAESTATAL (1920-1982)	14
	2.3.2. ENAJENACION DE EMPRESAS (1983-1994)	20

3.	<u>EMPRESAS ESTRATEGICAS</u>	25
3.1.	EJERCICIO PRESUPUESTAL 1992	26
3.2.	EJERCICIO PRESUPUESTAL 1993	27
3.3.	EJERCICIO PRESUPUESTAL 1994	28
3.4.	FERTIMEX	29
3.5.	AZUCAR	29
3.6.	INMECAFE	30
3.7.	SUBSIDIARIAS DE PEMEX	33
3.8.	BALANCE DE EJECUCION DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA 1989-1994.	36
3.8.1.	REESTRUCTURACION DEL SECTOR PARAESTATAL	38
3.8.2.	FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMIA DE GESTION DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES	41
3.8.3.	ACCIONES PARA INCREMENTAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES	43
3.8.4.	CONCERTACION DE ACCIONES AL INTERIOR Y AL EXTERIOR DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES	44

4.	<u>CONSIDERACIONES FINALES</u>	62
4.1	RESULTADOS DEL SALINISMO	62
4.1.1.	REESTRUCTURACION	62
4.1.2.	EFICACIA, EFICIENCIA PRESUPUESTAL Y FINANCIERA	67
4.1.3.	CONCLUSIONES	69
4.2.	CAMINO A SEGUIR	70
4.2.1	POLITICA GUBERNAMENTAL	71
4.3.	ACCIONES QUE DEBEN EMPRENDERSE	77
	ANEXO I	
	ANEXO II	
	BIBLIOGRAFIA	



## INTRODUCCION

El tema de Empresa Pública siempre ha resultado un tema de discusión en virtud de que el Estado, en los últimos tres sexenios, manejó diversos criterios con el propósito de adecuar el control y desarrollo de la Empresa Pública, para apoyar el desenvolvimiento económico de México.

La sociedad en su conjunto ha vertido diversas opiniones sobre el papel de la empresa en el desarrollo económico de nuestro país. Es decir que no existen razones de peso para que el estado mantenga bajo su control un número excesivo de empresas, ya que representa gastos que no reflejan un beneficio social, y cada vez una mayor erogación para atender su propio proceso operativo.

Resulta importante conocer la base teórica que utilizó el Estado para modificar de manera radical la política de Empresa Pública instrumentada por este a partir de 1988 e implementar la modernización de la Empresa Paraestatal por medio del apoyo incondicional a las empresas estratégicas y la desincorporación de entidades públicas.

Se considera que dicha base, parte de los lineamientos básicos del Neoliberalismo, cuya aplicación en nuestro país sea traducido en el liberalismo social. A continuación se mencionan los principios de esta corriente teórica.

**OBJETIVOS DEL NEOLIBERALISMO.** Lograr la eficiencia productiva y la asignación óptima de recursos. Premiar a los más aptos y competentes en el mercado.

**FUNCIÓN DEL MERCADO:** El Mercado libre es central y suficiente por si sólo para garantizar la eficiencia óptima en la asignación de recursos de crecimiento con pleno empleo a largo plazo y por lo tanto el bienestar social.

**FUNCIÓN DEL ESTADO:** El Estado debe solo garantizar el orden jurídico y social sin intervenir en el mercado ya que cualquier intervención altera el mecanismo de los precios y por lo tanto la asignación eficiente de recursos. El Estado mínimo debe sustituir al estado benefactor, regulador de la demanda y promotor del crecimiento.

**POLÍTICA ECONÓMICA.** El Estado debe tener una política económica pasiva basada sólo en mantener el monopolio en la emisión de dinero y en dejar crecer la masa monetaria a una tasa constante, debe desregular totalmente para reducir trabas económicas y privatizar toda la economía pública.

**POLÍTICA SOCIAL.** El Darwinismo social (la sobrevivencia del más apto sobre el más débil) es la filosofía social implícita en este enfoque, por lo tanto no existe como política pública. Está a la libre elección privada como filantropía o beneficencia. El Estado sólo crea el mercado legal para su operación.

**Empresas Públicas.** Las Empresas Públicas no tienen lugar. En su caso todas se debe privatizar.

Para la ejecución de la Reforma del Estado, las autoridades gubernamentales, han utilizado como sustento ideológico el Liberalismo Social, el cual tiene algunas semejanzas con los postulados del neoliberalismo como: reducción del estado, privatización de empresas y desregulación económica, pero con finalidad diferente.

**OBJETIVO DE LIBERALISMO SOCIAL.** Alcanzar un crecimiento económica sostenido y sustentable con equidad social.

**FUNCIÓN DEL MERCADO.** El mercado es eficiente en la producción pero no genera automáticamente el óptimo social, ni asegurar la equidad o el pleno empleo, ni garantiza la estabilidad macroeconómica ni el crecimiento sostenido.

**FUNCIÓN DEL ESTADO.** El Estado, además de garantizar el orden jurídico, debe promover la eficiencia del mercado, regulando las imperfecciones del mismo, así como manejando la demanda agregada con política macroeconómica. El Estado empresario se concentra en las empresas estratégicas.

Se reconocen los alcances y límites del Estado; por ello se plantea una reforma de estado. La acción del estado no sustituye al mercado si no lo complementa.

**POLÍTICA ECONÓMICA.** La Política Económica debe ser activa, para ejercer una política macroeconómica (fiscal, monetaria, comercial) efectiva que permita regular los ciclos económicos de recesión, inflación, desempleo y desequilibrio externo. Para regular los mercados imperfectos, para promover el crecimiento y un desarrollo sustentable económicamente.

**POLÍTICA SOCIAL.** El problema de la pobreza extrema no lo resuelve el mercado por lo que el estado reconoce su compromiso con la equidad y la justicia social y promueve la responsabilidad de la sociedad frente a la desigualdad a través de una política solidaria. Es decir, asume que la mano invisible del mercado debe ser apoyada por una mano solidaria.

**EMPRESAS PÚBLICAS.** La Empresa Pública se concentra en áreas estratégicas y prioritarias según la etapa y los objetivos de desarrollo (PEMEX-CFE). Pero debe manejarse con criterio de eficiencia y productividad, actuando en un marco

de mercados competitivos. Se transparentan las transferencias de recursos en el caso de empresas con objetivos sociales (CONASUPO). El estado promueve empresas de solidaridad a través de apoyos técnicos y administrativos y de aportación de capital temporal y minoritario.

Bajo los anteriores argumentos la tesis central del Liberalismo Social es alcanzar un desarrollo económico viable para el fortalecimiento del país como Nación pero que debe complementarse con un Estado reformado y un Mercado eficiente.

En conclusión, el LIBERALISMO SOCIAL MEXICANO se puede definir como un proceso de Reformas (del Estado, económica y social) que asume los compromisos históricos de la Revolución Mexicana dentro del nuevo contexto internacional. Por ello, para hacer compatible la estabilización con la reforma de la economía y la reforma del Estado con la equidad y la justicia social, ha desarrollado una estrategia de tres dimensiones :

1. Una modernización económica que descansa en la ampliación del juego del mercado, la apertura la desestatización de la economía, así como la eliminación de las sobreprotección y la sobreregulación económica.
2. Una nueva política social no inflacionaria que descansa en finanzas públicas sanas y en un gasto social no de subsidio sino de incentivo a la producción.
3. Una concertación o pacto político entre los sectores económicos para llevar adelante el programa de estabilización e impulsar la transformación micro económica en las empresas.

Los anteriores elementos me impulsaron para conocer y analizar el papel que se le ha asignado a la Empresa Pública en los últimos tres sexenios y en particular en la administración salinista, lo que significa la Reforma del Estado en la Empresa Pública, y observar que tan benéfico resultó esta implementación para la sociedad en su conjunto.

De lo antes expuesto, en el primer capítulo, detallo el papel que se le asignó de manera oficial a la empresa para contribuir al desenvolvimiento económico de México, así como su objetivo dentro de la política económica del Gobierno.

En la segunda parte se menciona lo esencial de la empresa, su definición y características. De igual forma se expone la parte medular de la Reforma del Estado en la empresa al describirse el proceso para la desincorporación de Empresa Pública.

En el tercer capítulo cito las empresas estratégicas, ejemplos de desincorporación en forma oficial y el último balance, 1994, sobre la ejecución del Programa de Modernización de la Empresa Pública, instrumentado por la anterior administración.

En la parte final se analiza los resultados que se muestran en el anterior capítulo y se concluye sobre las alternativas, que a nuestro juicio, deben ejecutarse en la conducción estatal de las empresas estratégicas y prioritarias. Así mismo las acciones en el corto plazo referentes al proceso de desincorporación.

La realización de este trabajo, está hecho con el sano deseo, de que las personas que lo revisen, no solamente conozcan más sobre las políticas del estado sobre el desarrollo de la Empresa Pública sino que se motiven para profundizar sobre este tema y sea posible plantear políticas más acordes que funjan como apoyo para la realización de programas de mediano plazo en materia de Empresa Pública que coadyuven a desarrollar económica y socialmente a nuestro país.

## 1. HISTORIA DE LA EMPRESA PUBLICA

La historia moderna de un país como México difícilmente podría explicarse si se omite el importante papel que ha desempeñado el Estado como promotor o impulsor del desarrollo<sup>1</sup>. Esta función asumida por el Estado en México, no es una excepción dentro del conjunto de países en desarrollo. En realidad la activa e importante participación de las Entidades Públicas en el desarrollo económico y social ha sido la norma en prácticamente todos los países del tercer mundo, durante el último medio siglo.

En alguna medida, esta misma afirmación podría hacerse extensiva a los propios países industrializados a pesar de ser diferentes los objetivos y la justificación de la creciente participación del Estado en los procesos sociales de estos países.

En dicho contexto, cabe señalar que el análisis de las empresas públicas en el desarrollo de un país como México no debe restringirse a una simple justificación y defensa de las entidades públicas, ni tampoco a la simple explicación histórica de porque se fueron creando determinadas empresas públicas en el pasado. Esta perspectiva conduce simplemente a la reiteración de argumentos vulgares, e impide enfatizar y esclarecer el papel potencial de la acción gubernamental ante los formidables desafíos que tiene ante sí la sociedad mexicana en las condiciones actuales.

Debe señalarse que las críticas por los diferentes entes económicos en muchas ocasiones han resultado negativas en función de las deficiencias económicas de las empresas públicas pero se ha pasado por alto el beneficio social desempeñado. Con base a este argumento se señalará el papel asignado a la empresa pública en los últimos tres sexenios. Así mismo en el capítulo II se hará referencia al desarrollo del sector paraestatal a partir de 1920.

---

<sup>1</sup> Al respecto el Lic. Francisco Labastida Ochoa, menciona en el prólogo del libro de Alejandro Camillo Castro, "Las empresas públicas en México", 1993 lo siguiente: "las empresas públicas son tema de permanente debate en la sociedad mexicana. En este momento, además, debido a la complejidad de la crisis por la que atraviesa la economía del país (1983) y a las medidas que el Gobierno de la República ha tomado para enfrentarla, la participación del Estado en la economía ha sido puesta una vez más en el tapete de la discusión."

## 1.1. PAPEL DE LA EMPRESA EN EL PERIODO 1980-1982

Dentro de los criterios de política económica general se consideró necesario fortalecer la función de estado en la orientación e impulso del desarrollo económico y social del país, cuya acción resultaría primordial para elevar la producción y el empleo al ritmo y con la orientación contenida en la política económica respectiva.

Bajo esta perspectiva el papel del Estado fue el de promover, bajo el contexto de economía mixta, el fortalecimiento de las empresas tanto privadas como públicas y sociales<sup>2</sup> con el estímulo y apoyo a las primeras con la condicionante de que se orientarán hacia las prioridades económicas contenidas en el Plan Global de Desarrollo 1980-1982 y dándoles a las paraestatales un carácter de ajustes dinamizadores eficientes del proceso de desarrollo del país. A través de las empresas públicas la participación del Estado resulta ser de carácter normativo de creador de infraestructura y de una intervención directa en la generación de bienes y servicios con el propósito de garantizar el suministro de insumos básicos la disponibilidad de energéticos, la creación de economías externas, la competencia en el mercado nacional e internacional, el avance técnico y la adecuada distribución de los beneficios.

Dentro de esta tesitura las industrias del Estado son piezas fundamentales para el desenvolvimiento económico y social del país y conforman uno de los elementos principales con que cuenta la acción pública para extender la infraestructura, los servicios esenciales y la industria básica y apoyar la generación de empleos suficientes, ampliar el mercado y avanzar en la distribución del ingreso por medio del beneficio social.

La mayor participación del Estado a través del Sector Paraestatal ha sido con el firme propósito de convertir el mero crecimiento en desarrollo económico al tratar de transformar los incrementos en el producto nacional bruto en bienestar generalizado para la población.

---

<sup>2</sup> Es importante destacar que en el período el Gobierno Federal absorbió empresas privadas a punto de quiebra, bajo el contexto de asegurar el empleo y la continuidad en la planta productiva.

La creciente participación del aparato Gubernamental en el sistema productivo es originada por principios de política económica y social o para enfrentar problemas específicos derivados de situaciones coyunturales (generación de empleos, desarrollo regional, impulso a la planta productiva etc.). Las empresas creadas para participar en renglones claves de la economía son reflejo fiel del espíritu constitucional que reserva al Estado el derecho exclusivo de la explotación de recursos naturales con carácter estratégico para el impulso y desarrollo del país y la regulación de aquellos que resultan de beneficio social. Este hecho es encaminado a fortalecer la soberanía de la nación.

En este período la creación y nacionalización de algunas empresas fueron con el propósito de regular o contrarrestar el poder monopólico u oligopólico de grupos privados (con intervención de capital extranjero); otras más con el objeto de permitir al Estado la intervención en los procesos de comercialización, disminuyendo márgenes excesivos de ganancia y garantizar el abasto de productos básicos. Cabe señalar que algunas empresas surgieron ante la conveniencia de desarrollar determinadas funciones de la actividad pública descentralizadamente; así mismo para emprender proyectos de inversión necesarios pero cuyos períodos de maduración, rentabilidad y riesgos no resultan atractivos para el capital privado

Por último se absorbieron empresas para evitar la desaparición de estas cuya subsistencia revestía interés público, particularmente en materia de empleo

## 1.2. ENTORNO DE LA EMPRESA PUBLICA

Aún cuando la empresa ha sido soporte importante del Estado para la conducción de la Economía, la empresa ha enfrentado, y enfrenta, una serie de problemas en materia de eficiencia, administración, productividad y financieros, destacándose la incapacidad para la generación de ahorro interno. Así mismo debe señalarse que algunas de las empresas carecen de tecnología adecuada para los objetivos de sus procesos productivos, ni con la estructura administrativa para efficientar la operación y permitir aumentos en su eficiencia y flexibilidad. Adicionalmente existen problemas de la organización operativa que afectan las relaciones laborales, lo que a su vez limitan la autonomía de gestión de la propia empresa.

Otro punto muy importante que afectó el sano desenvolvimiento de las empresas fue el rezago de los precios y tarifas de los bienes y servicios que produce. El efecto de este rezago se tradujo en la necesidad de que el Estado otorgará recursos fiscales y se permitiera endeudar a las empresas con el efecto consecuente a las finanzas públicas; por otro lado la falta de recursos propios y la imperiosa necesidad de ejecutar proyectos de inversión que coadyuvarán al desarrollo del país hizo necesario recurrir en forma creciente al financiamiento externo para fondear dicha inversión.<sup>3</sup>

Es de señalar que dado el largo período de moderación de los proyectos, el atender el servicio de la deuda, pago de capital e intereses, redujo en buena medida la capacidad de expandir la producción y la generación de empleo. Esta situación originó que los recursos derivados del petróleo fungieran en parte como subsidio al resto de la economía y no como fondeo para el desenvolvimiento económico del país.

Derivado de lo anterior y en virtud de la intervención del Estado en áreas estratégicas y prioritarias la estrategia que se intentó aplicar al sector paraestatal fue orientado a:

- Aumentos en la productividad
- Eficientar la operación y administración
- Una adecuada política laboral
- Generación de ahorro corriente para financiar parcialmente la inversión
- Adecuación de precios y tarifas
- Programas de productividad y eficiencia
- Endeudamiento neto (requerimiento de recursos acordes a la generación de recursos de los proyectos de inversión)
- Capitalización y Tecnología
- Sistemas de administración y evaluación
- Tamaño de la empresa (El tamaño debe ser tal que debe contribuir a la densidad económica de la nación sin menoscabo de la capacidad del estado como rector del Desarrollo.

---

<sup>3</sup> Para ilustrar esta aseveración basta citar como ejemplo a CFE y FERRONALES, empresas que recurrieron a apoyos fiscales y a financiamientos en forma creciente y constante. Informe anual de CFE y FERRONALES. SEMIP 1983.



### 1.3. PERIODO 1983-1988

El inicio de este período con serios problemas estructurales y financieros hizo necesario adecuar y replantear el papel y política de la empresa pública<sup>4</sup>. Lo básico de estos cambios se comentan a continuación.

La empresa paraestatal, entre otros elementos, constituyó un importante instrumento para el logro de los objetivos nacionales; refuerzó la rectoría del estado en la economía y fungió como apoyo para la consecución de la política económica y social que se le encomendó al sector público. Su permanencia en el aparato productivo y distributivo se desprende del mandato constitucional que indica que el Estado debe intervenir en sectores estratégicos y prioritarios.

En función de lo anterior la empresa pública continúa siendo la base del Estado para regular e impulsar la actividad económica y social de todos los sectores. Para el adecuado cumplimiento de esta tarea resulta necesario que la empresa paraestatal se conduzca como parte integrante del Sector Público y bajo las políticas del Gobierno Federal, por medio de los entes coordinadores del Sector.

Es necesario señalar que los objetivos tanto económicos como sociales, que justifican la supervivencia de las empresas no se han cumplido en su totalidad, aún cuando la presencia del Estado en la economía ha mostrado avances significativos<sup>5</sup>. Para el logro de los objetivos debe atenderse los problemas más graves del Sector Paraestatal: operativos, administrativos, financieros, laborales y tecnológicos. Dentro de esta problemática resaltó la inadecuada coordinación de la política económica general y la sectorial; el no contar con autosuficiencia financiera y depender de financiamiento (interno y externo); rezago importante en precios y tarifas; ausencia de una política de adquisiciones de insumos para su operación; importación de tecnología y deficiencia operativa al tener que atender metas de empleo a nivel macroeconómico.

---

<sup>4</sup> Acumulación excesiva de deuda externa, estancamiento en la actividad productiva, inflación, desplome en el precio del crudo y excesivo número de empresas. Jackes Rogozinski "La Privatización de Empresas Paraestatales" 1993.

<sup>5</sup> CFE atendía a 9 millones de usuarios en 1984 actualmente cubre un promedio de 14 millones. El objetivo básico es electrificar a las zonas más alejadas de las metrópolis. "CFE informe operativo, 1985".

La política de empresa pública que se plantea corregirá las deficiencias señaladas y buscará que las empresas coadyuven al desarrollo económico y social del país a través de los siguientes propósitos:

A. Reforzar el carácter mixto de la economía al participar en sectores estratégicos que por Ley le corresponden al Estado, Y conjuntamente con los sectores social y privado para el impulso de áreas prioritarias. Adicionalmente para el logro de una eficiente administración pública paraestatal se llevarán a cabo acciones para CREACION, ADQUISICION, FUSION, LIQUIDACION O VENTA DE EMPRESAS PUBLICAS.

B. Participación en la oferta de bienes y servicios socialmente necesarios. Se intentará contribuir a la ejecución de un desarrollo sostenido y mejorar en forma permanente el nivel de vida de los mexicanos. Se hará énfasis en los grupos económicos débiles por medio de programas sociales y se incrementará la producción de bienes de consumo generalizado para la atención en forma oportuna de la clase popular, así mismo se intervendrá en la distribución de alimentos básicos, y en su caso, subsidiándolas vía precios.

C. Impulsar la integración del aparato productivo a través de una integración vertical y horizontal (utilizar la capacidad de compra de las empresas para orientar la demanda hacia el mercado doméstico y hacer compras al exterior, exclusivamente las necesarias).

D. Reestructurar y modernizar la Empresa Pública<sup>6</sup>. Ejecutar las acciones necesarias para elevar los índices de producción, productividad, organización y la reducción de recursos externos para su operación.

E. Adecuación del manejo de subsidios. El uso de estos recursos deben ser transparente y se canalizarán a actividades estratégicas para el desarrollo nacional<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Bajo este contexto se empezó a configurar los trabajos para la instrumentación del Convenio de Reordenamiento Integral de CONASUPO en 1986. "CONASUPO, 50 años de abastecimiento popular" 1987.

<sup>7</sup> Este lineamiento surge a raíz de que en el sexenio de López Portillo el apoyo fiscal se destinaba a cubrir déficit de operación de casi todo el Sector Paraestatal. En esta administración se buscó dar transparencia al uso de subsidios.

F. Promoción al Desarrollo Regional. Descentralización de la operación de sus unidades a las áreas del país más apropiadas a su origen productivo con el objetivo de fortalecer la estructura de los mercados regionales.

G. En función de la reestructuración financiera o administrativa de la empresa que implica ajuste de precios y tarifas, racionalización de subsidios, uso de divisas, reestructuración de la deuda y aportación de capital, se contribuirá al sano financiamiento del desarrollo.

H. Adopción de mecanismos y políticas para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y la moralidad de su administración.

#### 1.4. PAPEL DE LA EMPRESA PÚBLICA EN EL SEXENIO 1988-1994

Para este período y derivado de la reducción del sector Paraestatal (este aspecto se comentará en el capítulo II) se asignó un papel más específico y determinante para impulsar el desarrollo del país a continuación se detalla lo más relevante de este papel.

En los dos sexenios pasados se consideró que el Estado debería abarcar casi todos los ámbitos de la producción y distribución de bienes y servicios, así como la hegemonía en el sistema bancario. En virtud de que los resultados no fueron halagadores a partir de la Administración del Lic. Miguel de la Madrid Hurtado se conceptualizó otro papel a la empresa pública derivado de la Reforma del Estado que se empezó a gestar con el inicio de la administración Salinista la diferencia de este papel resultó más específico como efecto de la aplicación integral de la Reforma del Estado, hecho que fungió como pilar en dicha administración. Bajo este marco la actividad o papel de la empresa pública se puede esbozar en los siguientes aspectos, bajo la modalidad de Modernización de la Empresa Pública.

Una pieza fundamental en la acción del Gobierno, continúan siendo, son las empresas paraestatales que actúan en áreas estratégicas y prioritarias de la economía. Las áreas estratégicas resultan actividades exclusivas del Estado toda vez que la administración, aprovechamiento y conservación resultan de interés para la soberanía, y que se refieren a recursos no renovables o relacionados a la seguridad nacional.

Dichas áreas estratégicas de acuerdo con el artículo 28 de la Constitución<sup>8</sup> se refieren a:

- Correos
- Telégrafos
- Radiotelegrafía y comunicación vía satélite
- Emisión de billetes por medio de un solo banco
- Petróleo y demás hidrocarburos
- Petroquímica básica
- Minerales radioactivos y generación de energía nuclear
- Electricidad
- Ferrocarriles
- Servicios de banca y crédito

Así mismo se definió la necesidad de que el Estado participara en empresas con etiqueta de prioritarias, cuya acción se centra en:

- Servicios de salud
- Vivienda
- Educación
- Regulación y garantía de abasto de productos básicos

Para el desarrollo de estas acciones se contó con entidades como el IMSS, ISSSTE, INFONAVIT, IPN, COLEGIO DE BACHILLERES y CONASUPO entre otras.

Bajo el contexto de Modernización de Empresa Pública<sup>9</sup> y con la premisa de administrar y apoyar eficientemente a las empresas estratégicas y prioritarias, se tomó la decisión de que las empresas que no reunieron estos últimos conceptos serían desincorporadas, como resultado de la Reforma del Estado dentro del Sector Paraestatal. El sustento para realizar la desincorporación fue bajo los siguientes criterios.

---

<sup>8</sup> "Diario Oficial de la Federación", 2 de marzo de 1995, p.3.

<sup>9</sup> "Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, 1990-1994". SECOGEF

- Liquidación o extinción entidades cuyo objetivo ha sido cumplido, que carecen de viabilidad económica o cuyas actividades resultan más convenientes sean desarrolladas por otras áreas o dependencias del Gobierno Federal.
- Fusión de entidades para un mejor uso de los recursos a través de la integración o complementación de procesos productivos de comercialización y de gestión administrativa.
- Transferencia a los estados empresas prioritarias de importancia regional o local relacionados con los programas de desarrollo propios.
- Venta de empresas que no son prioritarias ni estratégicas y que por su viabilidad económica resulten ser factibles de adquisición por los sectores social y privado.

Con este proceso de desincorporación y redimensionamiento se logra dos aspectos, en primera instancia "El contar con un mayor espacio de participación de los sectores social y privado" y en segundo término "La liberación y aplicación de recursos para una mejor y mayor atención a lo estratégico y prioritario". Con este hecho se refuerza parte de la Reforma del Estado que se refiere a que un Estado fuerte no tiene por que ser tan complejo<sup>10</sup>.

Derivado de la modernización del Sector Público la empresa pública debe convertirse en un ente que pueda realizar los siguientes aspectos:

- Realizar políticas de Estado
- Formar parte de las políticas Nacionales
- Elevar su eficiencia y productividad
- Elevar la calidad y oportunidad de la oferta de bienes y servicios que producen

El objetivo básico de esta modernización es convertir a la empresa pública en un modelo de eficiencia y con autosuficiencia financiera que coadyuve al sano desarrollo económico y social del País.

---

<sup>10</sup> "Primer Informe de Gobierno", Carlos Salinas de Gortari 1989.

## 2. LA EMPRESA PÚBLICA

En el capítulo anterior se trató de detallar el papel que debió haber cumplido la empresa en la consecución de la política económica instrumentada por el Gobierno Federal para el desarrollo integral del país.

En este segundo capítulo se explicará la definición conceptual, las características básicas de la empresa, y en función de la reforma del estado el papel que según la administración salinista, debió presentar la empresa pública y las medidas que se han llevado a cabo para tener un sector paraestatal eficiente. Debe señalarse que dentro de estas políticas sobresalen el apoyo a las empresas estratégicas (como se verá en el tercer capítulo) o prioritarias en su momento y la desincorporación de entidades que han cumplido su cometido.

### 2.1. DEFINICION Y CONCEPTUALIZACION

La empresa pública puede considerarse como un ente económico de producción de bienes y servicios propiedad del Estado que tiene su nacimiento y su desarrollo en un marco de condiciones jurídicas sociales, políticas y económicas muy particulares, mismo que le confieren la especificidad en un momento histórico determinado<sup>1</sup>.

Dentro del término Empresa Pública debe reconocerse dos vertientes: El primero "público" que se refiere a la propiedad y control por parte de las autoridades estatales y el segundo al empresarial que alude al campo de actividad y a sus características como entidad organizacional productiva (rentabilidad y mercado).

---

<sup>1</sup> Véase "Las Empresas Públicas en México", Alejandro Carrillo Castro y Sergio García Ramírez 1993.

En función de lo anterior la Empresa Pública cuenta con las siguientes características<sup>2</sup>:

- i. Es propiedad del estado cuyo manejo es a través de autoridades centrales estatales o locales.
- ii. Está bajo control gerencial superior de las autoridades públicas propietarias. Este hecho implica la designación de la dirección superior y la definición de políticas para el desarrollo de la Empresa Pública.
- iii. Es creada para cumplir con propósitos y objetivos públicos que pueden ser de carácter multidimensional.
- iv. Dentro de la Empresa Pública se conceptualizan las ideas básicas de inversión, comercialización, rendimiento y se ocupa de actividades de carácter mercantil.

A nivel jurídico la Empresa Pública se puede ubicar como organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria o minoritaria, fideicomisos públicos, entidades paraestatales, empresas paraestatales<sup>3</sup>

Al considerar lo antes descrito la empresa se puede concebir como una unidad de producción de bienes o prestación de servicios, que posee una contrapartida patrimonial directa formada por decisión inmediata del Estado con recursos que éste o sus conductos paraestatales reciben y sujeta al cumplimiento forzoso y directo de los planes y programas gubernamentales y a un régimen específico de control autoritario. De esta manera la naturaleza de la Empresa Pública es económica, política y administrativa.

Bajo este esquema la funcionalidad de la empresa se suscribe a:

---

<sup>2</sup> "La Gestión de las Empresas Públicas en México", Jorge Barenstein CIDE, 1982.

<sup>3</sup> "Ley Organica de la Administración Pública Federal" título 3°

- Ayudar a mantener cierta autonomía del Estado al sustituir total o parcialmente el espíritu empresarial privado
- Solucionar imperfecciones del mercado
- Generación de empleos
- Regulación de mercados
- Redistribución del ingreso
- Control de Sectores estratégicos
- Subsidios vía precios
- Desarrollo tecnológico
- Productividad

## 2.2. CARACTERISTICAS ACTUALES

La última concepción de la Empresa Pública es derivada del programa de Modernización de la Empresa Pública<sup>4</sup>. Dentro de éste los lineamientos básicos para ubicar a esta como el instrumento, entre otros aspectos, hacia el sano desarrollo económico del país son los siguientes:

- La empresa debe desempeñar un papel básico como instrumento que promueva el desarrollo y ejecute las políticas fijadas por el Ejecutivo Federal, por tanto se someterá a un profundo proceso de modernización estructural y concentrarse en las áreas estratégicas y prioritarias de la Economía; así mismo dichas empresas deberán convertirse en modelos de eficiencia y cumplir de manera integral con los objetivos que les dieron vida. Otro aspecto angular dentro de la modernización es el de continuar con la desincorporación de empresas no estratégicas ni prioritarias, con el propósito de no aplicar recursos a actividades secundarias y poderlos destinar a prioridades sociales tales como: agua potable, escuelas, centros de salud, vivienda digna, generación de nuevos empleos y abasto popular.

---

<sup>4</sup> "Diario Oficial de la Federación", 16 de abril de 1990, pp. 7-40



Por otro lado dicha modernización implica el fortalecimiento de las entidades que desempeñan actividades en las áreas estratégicas y prioritarias por lo que resultará necesario la suministración de recursos para que su desempeño resulte con criterios de alta eficacia, eficiencia y productividad. De este hecho se derivará que el Estado en el mediano plazo cuente con menor número de entidades y las vigentes actuarán en áreas de mayor importancia (éstas áreas estratégicas y prioritarias se han comentado en el primer capítulo, parte última). Dentro de este contexto debe señalarse que existirán empresas que deberán sujetarse a criterios de rentabilidad financiera (PEMEX, CFE) y empresas que se calificarán con criterios de beneficio social (ISSSTE, CONASUPO etc). De esta manera la ejecución del programa se orientó a cinco objetivos generales:

- A. Realizar la modernización del sector paraestatal por medio del redimensionamiento de su magnitud, estructura, funcionalidad, normatividad y operación.
- B. Consolidación de los órganos de Gobierno como entes de decisión ágil y eficiente.
- C. Lograr una mayor autonomía de gestión de las entidades paraestatales.
- D. Lograr que las empresas puedan cumplir con los objetivos que fungieron de base para su creación con el óptimo aprovechamiento de los recursos asignados: dichos objetivos pueden ser en materia económica institucional o social.
- E. Realizar lo conducente para optimizar la relación tanto al interior como al exterior de las entidades.

El desarrollo de este programa se fundamenta en cuatro acciones básicas:

1. Reestructuración del sector paraestatal
2. Fortalecimiento de la autonomía de gestión de las Entidades Paraestatales.
3. Incremento de eficacia, eficiencia y productividad

#### 4. Concertación al exterior y al interior de las entidades paraestatales.

Por último cabe señalar que para la ejecución de este programa debe considerarse entre otros aspectos legales la Ley Federal de entidades paraestatales<sup>5</sup>, así como su propio reglamento y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

### 2.3. DESINCORPORACION DE EMPRESA PUBLICA

En base a lo anterior y reafirmando la reforma del estado en la nueva conceptualización de empresa se comenta la desincorporación de empresas públicas desde 1983 hasta 1994. Antes de iniciar este importante asunto hacemos una referencia breve sobre la creación del sector paraestatal al cierre de la administración López Portillo y dar inicio en 1983 al proceso de desincorporación.

#### 2.3.1. CREACION DEL SECTOR PARAESTATAL<sup>6</sup>

Con el propósito de explicar la creación de empresas públicas, que a finales de 1982 ascendían a 1155 entidades es necesario analizar la participación del Estado Mexicano en la Economía es necesario acudir a la Historia de nuestro país y en especial a la Historia del México moderno, para poder determinar como se dio el crecimiento de las empresas ya que en 1934 contaba con 13 empresas paraestatales en 1962 con 206 y en 1982 con 1155.

Debe señalarse que la existencia y desarrollo de la empresa pública depende no solamente de criterios de rentabilidad, si no también de los alcances y límites que son determinados por la política económica y los requerimientos de la población.

---

<sup>5</sup> "Diario Oficial de la Federación", 14 de mayo de 1986, pp. 4-13

<sup>6</sup> "Las Empresas Públicas en México", Alejandro Camillo Castro, Sergio García Ramírez 1993; "El Camino Mexicano de la Transformación Económica", Pedro Aspe Armella 1993; "La Privatización de Empresas Paraestatales", Jacques Rogozinski 1993.

Aún cuando la participación del estado en el ámbito económico ha sido permanente y constante en el desarrollo histórico del país se puede ubicar a la Constitución de 1917 como la plataforma para la expansión y la intervención crecientes del sector paraestatal en actividades encaminadas al desarrollo nacional

A partir de ese año se establecen las bases para el ejercicio de la rectoría del estado y se define para el propio estado, las áreas económicas y sectores estratégicos restringiendo la participación del Sector Privado.

Bajo estos lineamientos se pueden considerar cuatro etapas en el crecimiento del Sector Paraestatal.

#### 1º ETAPA (1920-1940)

Con el triunfo de la Revolución, el marco jurídico que surgió de él, reconoció el papel del estado en el impulso de ciertas actividades económicas para el desarrollo nacional. Las justificaciones de la participación estatal en la economía obedecían a la Soberanía Nacional sobre ciertos recursos naturales y actividades económicas y a la necesidad de que el estado se convirtiera en un articulador del crecimiento económico en función de las actividades productivas dispersas y escasas a principios de siglo; así como al objetivo de reducir las diferencias sociales y dar servicio que las fuerzas del mercado, por sí solas, no podían desarrollar. Resultaba imprescindible dar orden a las actividades económicas después de los efectos generados por la Revolución Mexicana.

Las primeras acciones consistieron en la creación de una infraestructura institucional que fungiera como base para los proyectos que requeriría el desarrollo nacional en el futuro. De esta manera se crearon instituciones que regularon el Sistema Financiero y otras que promovieron directamente sectores económicos de interés nacional. A partir de 1933 se dieron cambios estructurales: fueron creadas instituciones cuyo objetivo es contrarrestar los efectos de la depresión económica, como el Consejo Nacional de Economía y la Secretaría de la Economía Nacional.

En el Cardenismo el Estado realizó grandes esfuerzos para enfrentar las secuelas y rezagos producto de la depresión de 1929 y el inicio de la década de los treinta. Fue necesario fortalecer todas las áreas económicas y en especial el campo, la industria y el comercio, para tratar de lograr el resurgimiento del país.

Durante este periodo el sector paraestatal se presentó con mayor fuerza como el pilar de desarrollo económico. Se dio impulso a la Reforma Agraria se crearon y se nacionalizaron empresas estratégicas, se expropió la industria petrolera y se empezó a participar en la generación de energía eléctrica.

Entre las instituciones más relevantes creadas en este periodo destacan:

- BANCO DE MEXICO 1925
- BANCO DE CREDITO AGRICOLA 1926
- BANCO NACIONAL HIPOTECARIO, URBANO Y DE OBRAS PUBLICAS 1933
- NACIONAL FINANCIERA 1934
- COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD 1934
- BANCO DE COMERCIO EXTERIOR 1937
- FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO 1938
- PETROLEOS MEXICANOS 1938 (EXPROPIACION DE 17 EMPRESAS CON NVERSION EXTRANJERA)

## 2º ETAPA (1941-1954)

Los efectos generados por la segunda Guerra Mundial influyeron en todos los países del orbe, y nuestro país no fue la excepción. Las oportunidades de promover el desarrollo industrial se ampliaron, lo que permitió modernizar el patrón de acumulación que se requería. La economía nacional tenía que insertarse en una dinámica de mayor competencia. Al aprovechar que los mercados internacionales mostraban situaciones poco estables, fue así que en la década de los cuarenta el esfuerzo nacional se concentró en la expansión del Sector Industrial.

Bajo esta premisa la sustitución de importaciones ocupó un lugar preponderante. El ahorro que se derivó de reducir la compra de bienes al exterior se canalizó como inversión a otras áreas del sistema económico.

El desarrollo del proceso de industrialización modificó las condiciones de vida en la ciudad lo que motivó al estado para proporcionar mayor número de servicios públicos. A raíz de este hecho, durante este periodo un gran porcentaje de la inversión pública se canalizó al sector transportes y comunicaciones. Debe recordarse que las inversiones en estas áreas eran cuantiosas de escasa rentabilidad y de períodos de maduración muy prolongados (por esta razón no existía interés por parte del Sector Privado para invertir en el desarrollo de estos proyectos).

Las empresas e instituciones que tuvieron origen en esta época resaltan las siguientes:

- BANCO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO 1941
- HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO 1942
- IMSS 1942
- ALTOS HORNOS DE MEXICO 1942
- INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA 1943
- GUANOS Y FERTILIZANTES DE MEXICO 1943
- SOSA TEXCOCO 1944
- AYOTLA TEXTIL 1946
- BANCO NACIONAL MONTE DE PIEDAD 1946
- INDUSTRIA PETROQUIMICA NACIONAL 1949
- DIESEL NACIONAL 1951
- CONSTRUCTORA NACIONAL DE CARROS DE FERROCARRIL 1952

### 3º ETAPA (1955-1969)

En esta etapa la inversión se canalizó hacia algunos sectores productivos y en particular a la área de energéticos. A partir de 1958 el estado se hizo cargo de la petroquímica básica. Durante esta época la mayor parte de la inversión pública fue realizada por los organismos y empresas del Estado. Los montos de inversión que se ejercían eran autorizados de manera cuidadosa y la austeridad en el gasto era determinante.

La década de los sesenta sobresale por el gran impulso que se le dio al sector agropecuario y al abastecimiento de productos básicos. Empero en este periodo de desarrollo de la economía el sector secundario, el sector industrial se convirtió en su eje dinámico; por lo que uno de los objetivos de la política económica se encaminó a profundizar la industrialización del país.

La mayoría de las empresas y organismos que fueron creados en esos años se orientaron preferentemente a actividades industriales diferentes a las comunicaciones y transportes de las etapas procedentes. La configuración de estas paraestatales tuvo como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, aceros y bienes intermedios, toda vez que en esa época se consideraban indispensables para cualquier país en vías de industrialización.

De las instituciones y empresas creadas en ese período que resultan importantes son:

- INSTITUTO MEXICANO DEL CAFE 1960
- ISSSTE 1960
- CONASUPO 1961
- COMISION NACIONAL DE FRUTICULTURA 1961
- INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO 1965
- AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES 1965
- FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA 1966
- SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO 1967
- SIDERURGICA LAZARO CARDENAS-LAS TRUCHAS 1969

#### 4ª ETAPA (1970-1982)

El inicio de los setentas se distingue por los problemas existentes en la esfera productiva: inflación, retraimiento de la inversión, menor crecimiento y un ámbito económico internacional poco favorable. Para enfrentar esta situación se tomó la decisión de crear fideicomisos de fomento a la producción y se enfatizó el apoyo financiero al sector agrícola.

La década de los sesenta sobresale por el gran impulso que se le dio al sector agropecuario y al abastecimiento de productos básicos. Empero en este período de desarrollo de la economía el sector secundario, el sector industrial se convirtió en su eje dinámico; por lo que uno de los objetivos de la política económica se encaminó a profundizar la industrialización del país.

La mayoría de las empresas y organismos que fueron creados en esos años se orientaron preferentemente a actividades industriales diferentes a las comunicaciones y transportes de las etapas precedentes. La configuración de estas paraestatales tuvo como objetivo asegurar el abastecimiento de productos y servicios, como energía eléctrica, aceros y bienes intermedios, toda vez que en esa época se consideraban indispensables para cualquier país en vías de industrialización.

De las instituciones y empresas creadas en ese período que resultan importantes son:

- INSTITUTO MEXICANO DEL CAFE 1960
- ISSSTE 1960
- CONASUPO 1961
- COMISION NACIONAL DE FRUTICULTURA 1961
- INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO 1965
- AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES 1965
- FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA 1966
- SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO 1967
- SIDERURGICA LAZARO CARDENAS-LAS TRUCHAS 1969

#### 4º ETAPA (1970-1982)

El inicio de los setentas se distingue por los problemas existentes en la esfera productiva: inflación, retraimiento de la inversión, menor crecimiento y un ámbito económico internacional poco favorable. Para enfrentar esta situación se tomó la decisión de crear fideicomisos de fomento a la producción y se enfatizó el apoyo financiero al sector agrícola.

Esta época es determinante en lo que respecta a la expansión del estado sobre todo porque se profundiza su crecimiento "no planeado". Participa en la producción de un amplio número de bienes y servicios como efecto de la creación de empresas y organismos y básicamente por la absorción de empresas del Sector Privado por problemas financieros y productivos<sup>7</sup>. El estado se dio a la tarea de salvar compañías a punto de quiebra con el propósito de evitar que con su desaparición se dieran desempleo y desajustes en la planta productiva. Se tiene conocimiento que aproximadamente 350 empresas fueron las que absorbió el Estado en condiciones financieras desfavorables. En este proceso no se tomó muy en cuenta el costo implícito de la generación de empleo ya que en lugar de realizar inversiones cuantiosas para salvar estas empresas, se debió haber utilizado estos recursos en otros sectores, sector carretero por ejemplo, cuyas actividades hubieran generado más empleos y quizá el Sector Público no mostraría tan grande crecimiento.

Otro aspecto muy importante que se dio en la segunda mitad de la década de los setenta correspondió al precio del petróleo. El increíble despegue que se registró fue motivo para que el Sector Público se concentrara en expandir la plataforma petrolera y desarrollar la industria de bienes de capital<sup>8</sup>.

Durante esta década se crearon, entre otras, las siguientes entidades.

- CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA 1970
- COMISION NACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA 1970
- INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR 1970
- CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO 1971
- PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS 1971
- FONDO PARA LA VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES 1973
- COMISION NACIONAL DEL CACAO 1973
- INSTITUTO DEL ESTUDIO DEL TRABAJO 1974
- COMISION PARA LA REGULARIZACION DE LA TENENCIA DE LA TIERRA 1974
- FOMENTO DE GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES 1974
- CONSEJO PARA PROMOVER LA CULTURA LA RECREACION DE LOS TRABAJADORES 1975
- INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES

<sup>7</sup> En la década de los setentas el Estado imprimió un gran énfasis a la absorción de empresas en condiciones financieras desfavorables (350).

<sup>8</sup> A principios de 1975 se contaba con 504 Entidades Paraestatales



El 1° de septiembre de 1982 se dio a conocer la decisión de nacionalizar la banca. Derivado de este acto se adicionaron 56 instituciones bancarias, junto con las empresas que de ellas dependían, al ya cuantioso número de Entidades del Sector Público, integrándose un universo de 1155 paraestatales.

Con estas premisas es posible determinar que el tamaño y composición que llegó a alcanzar el Estado por medio del Sector Público, siguieron un camino paralelo al desarrollo económico nacional y no dependieron de criterios únicos.

Cabe señalar que a finales de 1940 se contaba con 36 empresas, en 1954 con 144, en 1970 con 272 y en 1982 con las ya citadas 1155 paraestatales.

Finalmente, es importante mencionar, que en su momento la creación de empresas e instituciones públicas se encontraba justificada por necesidades de tipo coyuntural. Sin embargo la instrumentación de medidas de política económica de corto plazo creó grandes problemas tales como: rezago tecnológico, baja productividad, asignación de recursos por parte del Estado y en muchos casos de duplicidad de funciones, particularmente en fondos y fideicomisos.

### 2.3.2. ENAJENACION DE EMPRESAS

Antes de entrar de lleno al proceso de desincorporación es importante realizar algunas consideraciones que afianzaron la gran necesidad de implementar este programa que dio inicio en 1983. A raíz de la crisis de que se suscitó en 1982 evidenció que un Estado más grande no resultaba necesariamente un Estado más capaz y ser más propietario no se traducía en ser más justo<sup>9</sup>. Se consintió que el ejecutivo federal no podía, ni debía asumir la responsabilidad del total de las áreas económicas y de igual forma que el Sector Privado estaba en condiciones de cumplir en parte con esta tarea de manera eficaz. Por tanto resultó imposible que el Estado continuara con sus políticas profesionistas y expansivistas.

---

<sup>9</sup> "Primer Informe de Gobierno", Carlos Salinas de Gortari 1989.

En contrapartida a este hecho la población reclamaba, entre otros aspectos, agua potable, salud, educación, inversión al campo, mejor alimentación, vivienda, medio ambiente y procuración de justicia<sup>10</sup>.

Aunado a lo anterior las empresas enfrentaban serios problemas financieros operativos y de administración, donde destacan incapacidad de generación de recursos propios para financiar proyectos de inversión y atraso tecnológico. Bajo este panorama y con el objeto de continuar frenando la inflación, recuperación del crecimiento del país, la erradicación de la pobreza extrema y elevar el nivel de vida de la población en general dio inicio el nuevo papel del Estado mexicano. Es decir que con la desincorporación de empresas públicas la reforma fiscal, la reforma financiera, la renegociación de la deuda, la apertura comercial y la desregulación económica (entre otras actividades básicas), integran lo que se ha denominado la Reforma del Estado.

Cabe señalar que el retiro del estado de bastantes áreas de actividad, no significa debilidad o renuncia a la regulación o conducción del desarrollo nacional, sino que se convierte en un Estado que por un lado promueva, estimule y fomente a la iniciativa privada para que participe en mayor proporción en el bienestar social, y por otro se dedique con mayor fuerza y penetración al desarrollo de las áreas económicas con etiqueta de estratégicas y prioritarias.

Dentro del programa de desincorporación se pueden establecer cinco objetivos básicos.

- FORTALECIMIENTO DE LAS FINANZAS PUBLICAS
- CANALIZACION ADECUADA DE LOS RECURSOS (ESCASOS) DEL SECTOR PUBLICO A LAS AREAS CONSIDERADAS COMO ESTRATEGICAS Y PRIORITARIAS
- ELIMINACION DE GASTOS Y SUBSIDIOS NO JUSTIFICABLES
- IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD DE LA ECONOMIA, CON LA PARTICIPACION DEL SECTOR PRIVADO EN ESTA IMPORTANTE ACCION
- ELEVAR LA EFICIENCIA DEL SECTOR PUBLICO, AL DISMINUIR EL TAMAÑO DE SU ESTRUCTURA

---

<sup>10</sup> El Lineamiento General de la Modernización Económica se expresa a detalle en el "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994".

A estos objetivos debe añadirse tres elementos que fortalecieron al citado proceso.

- Escasos recursos por parte del Estado. No era posible distribuir un patrimonio reducido entre 1155 paraestatales que participaban en 63 ramas de actividad económica.
- El déficit generado por un buen porcentaje de estas empresas hacían difícil que el Estado continuara otorgando subsidios para cubrir su déficit.
- Bastantes paraestatales solo existían en papel y muchas otras duplicaban funciones<sup>11</sup>.

Para efectuar la desincorporación de empresas se establecieron diferentes alternativas<sup>12</sup>.

1. Si una entidad no cumplía en forma adecuada con los objetivos de su creación, ni era rentable y con potencial económico reducido o solo existía en papel se liquidaba o extinguía.
2. Si dos o más empresas elevaban su eficiencia al unirse se decidía su fusión.
3. Si alguna empresa estaba directamente vinculada al desarrollo regional se autorizaba su transferencia.
4. Si la entidad tenía viabilidad económica, pero no considerada estratégica o prioritaria se decidía su enajenación o venta.

---

<sup>11</sup> Es el caso de Fondos y Fideicomisos.

<sup>12</sup> "Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, p. 90.

Con relación a esta última alternativa, proceso de venta, los factores básicos que se han tomado en cuenta para realizarlo son:

- TRANSPARENCIA
- MARCO JURIDICO
- MARCO NORMATIVO
- LICITACION PUBLICA
- PROCESOS DE REESTRUCTURACION (apoyo a la empresa para hacerla atractiva a los inversionistas).

El ente administrativo encargado de ejecutar la Desincorporación es la Unidad de Desincorporación de Entidades Paraestatales<sup>13</sup>, creada en 1990, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La realización del proceso se puede resumir en 14 acciones básicas.

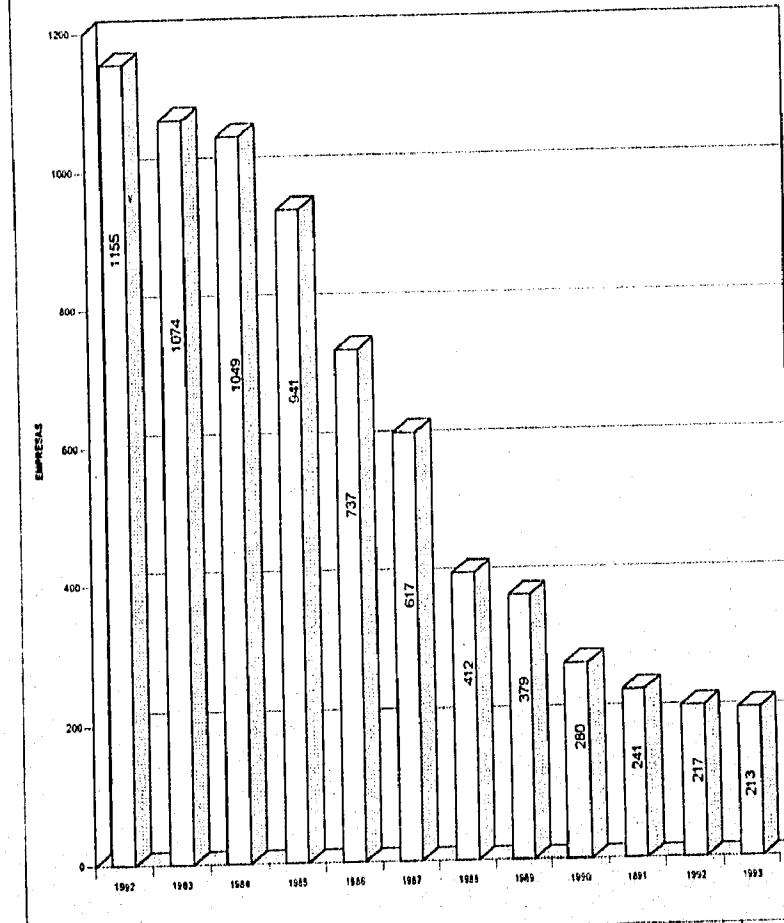
1. PROPUESTA DE LA DEPENDENCIA COORDINADORA
2. DICTAMEN DE LA COMISION INTERSECRETARIAL GASTO-FINANCIAMIENTO
3. ACUERDO DE DESINCORPORACION
4. DESIGNACION DEL BANCO DE AGENTE
5. ESTRATEGIA DE VENTA
6. PERFIL BÁSICO DE LA EMPRESA
7. PROSPECTOS DE VENTA
8. EVALUACION TECNICO FINANCIERA
9. RECEPCION Y EVALUACION DE LAS OFERTAS
10. AUTORIZACIÓN Y RESOLUCION DE VENTA
11. FORMALIZACION DE LA COMPRAVENTA
12. DESINCORPORACION
13. INTEGRACION DEL "LIBRO BLANCO"
14. RECEPCION DEL LIBRO BLANCO POR SECOGEF (SECODAM) Y LA CAMARA DE DIPUTADOS

El proceso de Desincorporación ha mostrado resultados favorables, al reducirse el tamaño del Sector Paraestatal de 1155 entidades en 1982 a 213 en 1993 tal como se muestra en la siguiente gráfica<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> "Reglamento Interior de la SHCP 1990.

<sup>14</sup> Se elaboró con Información de la Secretaría de Energía 1994..

### SECTOR PARAESTATAL



	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
EMPRESAS	1155	1074	1049	941	737	617	412	379	280	241	217	213

En el anexo N°1 se muestra, de acuerdo con las formas de desincorporación, venta, extinción, transferencia, fusión y liquidación las entidades que han sido separadas del Sector Público<sup>15</sup>.

Para 1994 se tiene conocimiento de que el total de empresas vigentes no rebasó las 220 unidades, en el anexo N°2 se detallan éstas Entidades<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Para el período 1983-1988 "Descentralización de Entidades Paraestatales, FCE-SHCP-NAFIN. Para el período 1989-1993 "La Privatización de Empresas Paraestatales", Jacques Rogozinski 1993.

<sup>16</sup> Informes semestrales de la Secretaría de Gobernación y Secretaría de Hacienda y Crédito Público 1995.

### 3. EMPRESAS ESTRATEGICAS

Para definir a las Empresas Estratégicas debe considerarse a las entidades públicas que están relacionadas de manera directa con las áreas estratégicas que por Ley debe manejar el Estado para el desarrollo económico de México y que son estipuladas en el artículo 28<sup>1</sup>, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como se muestra a continuación.

"No constituirán monopolios las funciones que el Estado ejerza de manera exclusiva en las siguientes AREAS ESTRATEGICAS: Correos, telégrafos y radiotelegrafía; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; electricidad y las actividades que expresamente le señalen las Leyes que expida el Congreso de la Unión.

La comunicación vía satélite y los ferrocarriles son áreas prioritarias para el desarrollo nacional en los términos del artículo 25 de esta Constitución; el Estado al ejercer en ellas su rectoría, protegerá la seguridad y la soberanía de la Nación, y al otorgar concesiones o permisos mantendrá o establecerá el dominio de las respectivas vías de comunicación de acuerdo con las leyes de la materia.

De acuerdo a los lineamientos de la Reforma del Estado en que la Empresa Pública debe concentrarse en áreas estratégicas y prioritarias según la etapa y los objetivos de desarrollo y que su manejo debe ser con criterios de eficiencia y productividad bajo un marco de mercados competitivos, existen diversos mecanismos para el citado manejo y control.

Derivado de lo anterior a las Empresas que se catalogan como estratégicas y por la cuantía de los ingresos y gastos que ejercen en forma anual (año fiscal), por los apoyos fiscales (subsídios) que les otorge el Gobierno Federal; el impacto social que se desprende de su actividad y el efecto que causas en las finanzas públicas, son incluídas en el presupuesto de egresos de la federación en forma anual con el propósito de que el Estado ejerza un control estricto sobre sus finanzas y la ejecución de sus políticas sean acordes a las da este. Es decir, que las Empresas estratégicas participen en forma conjunta con la sociedad para que el Estado, como un Estado promotor y solidario (bajo la tesis de la Reforma del Estado) continúe con la labor de promoción y de rectoría económica, que en el caso de México requiere concentración en las empresas y ramas que son estratégicas para asegurar el desarrollo nacional<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Diario Oficial de la Federación, 2 de marzo de 1995, pag. 3

<sup>2</sup> Liberalismo Social y Reforma del Estado. René Villarreal 1993.

Para ilustrar lo antes comentado, citaremos la relación de empresas que se incluyen en el presupuesto de egresos de la federación de 1992, 1993 y 1994.

3.1. EJERCICIO PRESUPUESTAL 1992<sup>3</sup>

ENTIDAD	GASTO <sup>4</sup> PROGRAMABLE
ISSSTE	6 445.1
IMSS	23 693.0
PRODUCTORA E IMPORTADORA DE PAPEL S.A. (PIPSA)	960.9
LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA (LOTENAL)	443.1
INSTITUTO MEXICANO DEL CAFE (INMECAFE)	46.1
AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (ASA)	622.8
CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS (CAPUFE)	1 302.9
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO (FERRONALES)	4 944.4
COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES (CONASUPO)	6 473.0
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE)	15 846.0
COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO (EN LIQUIDACION, CLFC)	2 764.6
FERTILIZANTES MEXICANOS S.A. (FERTIMEX)	2 188.0
PETROLEOS MEXICANOS (PEMEX)	24 116.2
AZUCAR S.A.	201.0
TOTAL	90 047.1

<sup>3</sup> Diario Oficial de la Federación, 24 de diciembre de 1991, pp. 21, 22.

<sup>4</sup> Cifras en millones de nuevos pesos, de igual forma para 1993 y 1994.



3.2. EJERCICIO PRESUPUESTAL 1993<sup>5</sup>

ENTIDAD	GASTO PROGRAMABLE
ISSSTE	7 600.5
IMSS	29 234.0
PIPSA	765.5
LOTENAL	507.0
INMECAFE	10.0
ASA	589.9
CAPUFE	791.7
FERRONALES	4 908.5
CONASUPO	7 148.6
CFE	16 718.8
CLFC (EN LIQUIDACION)	2 940.0
PEMEX	23 563.2
TOTAL	94 777.3

<sup>5</sup> Diario Oficial de la Federación 18 de diciembre de 1993, pp. 27,28.

3.3. EJERCICIO PRESUPUESTAL 1994<sup>4</sup>

ENTIDAD	GASTO PROGRAMABLE
ISSSTE	9 034.0
IMSS	32 185.1
PIPSA	311.6
LOTENAL	316.0
ASA	785.7
CAPUFE	1 005.4
FERRONALES	4 548.0
CONASUPO	10 016.7
CFE	19 291.7
CLFC (EN LIQUIDACION)	3 409.3
PEMEX (CONSOLIDADO)	25 559.2
PETROLEOS MEXICANOS	4.7
PEMEX EXPLORACION Y PRODUCCION	8.7
PEMEX REFINACION	7.9
PEMEX GAS Y PETROQUIMICA BASICA	2.1
PEMEX PETROQUIMICA	2.1
TOTAL	106 462.7

Como se puede observar en estos tres últimos años se desincorporaron FERTIMEX, AZUCAR E INMECAFE y fueron incorporadas las subsidiarias de PEMEX. Como ejemplo de estas acciones citaremos lo más importante de la comunicación oficial de dos procesos.

<sup>4</sup> Diario Oficial de la Federación 30 de diciembre de 1993, pp. 33.

### 3.4. FERTIMEX

En febrero de 1993<sup>7</sup> se publicó la resolución mediante la cual se autoriza la disolución y liquidación de la empresa estatal mayoritaria denominada Fertilizantes Mexicanos S.A. Lo más revelante del decreto se detalla a continuación:

1. Derivado de la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se prevé la desincorporación de entidades no estratégicas ni prioritarias.
2. Liberación de recursos, como efecto de esta acción, para asignarlos a programas prioritarios.
3. Con el objetivo de adecuar el esquema de desarrollo de la Industria de Fertilizantes, FERTIMEX fue objeto de un proceso de cambio estructural y de redimensionamiento de su operación.
4. SEMIP (Secretaría de Energía), como coordinadora de sector, donde se agrupa la entidad, es la encargada de finalizar este proceso en un lapso no mayor de seis meses.
5. Los derechos de los trabajadores serán respetados en todo momento de acuerdo a los términos legales aplicables.
6. La SECOGEF (SECODAM), vigilará y evaluará el proceso de desincorporación de Fertimex.

### 3.5 AZUCAR

Por lo que se refiere a esta empresa, también en febrero de 1993<sup>8</sup> se expidió el decreto, que autorizaba la disolución y liquidación de la empresa AZUCAR, S.A. de C.V. Lo sobresaliente de este hecho es lo siguiente:

1. De acuerdo a la política instrumentada por el Estado en materia de Empresa Pública, se desincorpora aquellas entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal que cumplieron con sus objetivos o que carecen de viabilidad económica.

<sup>7</sup> Diario Oficial de la Federación 20 de febrero de 1993, pp. 2,3.

<sup>8</sup> Diario Oficial de la Federación 26 de febrero de 1993, pp. 3,4.

2. Lo anterior permitirá liberar recursos públicos para una mejor atención a sectores estratégicos y prioritarios.
3. La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, como coordinador de Sector, será la responsable de ejecutar este proceso de desincorporación hasta un período máximo de medio año.
4. Al igual que en FERTIMEX, los derechos de los trabajadores serán respetados y la SECOGEF (SECODAM) será la encargada de la supervisión de este acontecimiento.

### **3.6 INMECAFE**

En cuanto al Instituto Mexicano del Café, en junio de 1993<sup>9</sup> se publicó en decreto que abrogaba la ley que dio vida al INMECAFE y que la SARIH, sería la responsable del proceso.

Por lo que se refiere a la desincorporación de las tres empresas ya citadas, resulta interesante ejemplificar el proceso que se llevó a cabo en FERTIMEX. Similares procesos se ejecutaron para INMECAFE y AZUCAR. Debe enfatizarse, como ya se comentó al inicio de este capítulo que la desincorporación de empresas se canalizaban a aquellas que no resultaran estratégicas o prioritarias en su momento.

#### **\* PROCESO DE DESINCORPORACION DE FERTIMEX<sup>10</sup>**

La industria de Fertilizantes nace en México en la década de los cuarenta y se integra al Estado a fines de los setenta con el objeto de impulsar el crecimiento y asegurar el abasto de fertilizantes a todos los productores agrícolas.

<sup>9</sup> Diario Oficial de la Federación 1º de junio de 1993, pp.1-4.

<sup>10</sup> Informe presentado por la Unidad de Desincorporación de la SHCP, 1991.

Su problemática principal, anterior a la estrategia de Cambio estructural y rehabilitación Financiera radicó en una estructura financiera y operativa en franco deterioro, toda vez que sus procesos de expansión, comercialización y operación no tenían el desarrollo necesario para que la empresa fuera autosuficiente, además que requería subsidios por parte del Gobierno Federal, los cuales mostraban un crecimiento paulatino.

Entre otros problemas adicionales, destacó el alto grado de dificultad que tuvo la Empresa para cumplir con sus obligaciones con instituciones de crédito y proveedores, lo que se tradujo en incrementos importantes en su pasivo y falta de liquidez para enfrentar sus compromisos a corto plazo, ello debido en parte a que no se incrementaron los precios de sus productos en términos reales.

Ante lo descrito anteriormente de acuerdo a los objetivos, políticas y lineamientos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en enero de 1990, el Gobierno Federal aprobó el inicio de la ejecución de la estrategia de cambio estructural y desincorporación de FERTIMEX.

El principal objetivo de dicho Cambio Estructural consistió en la modernización y desarrollo de una industria de fertilizantes rentable, competitiva y con la eliminación de subsidios. Así mismo, se consideró la participación de otros sectores de la economía (social y privado) en las actividades productivas, distributivas y comerciales dado el proceso de desincorporación del Sector Público de FERTIMEX, mismo que se enmarcó en el Cambio Estructural.

El Cambio Estructural consta de dos fases:

La primera estableció la reestructuración de la empresa a través de la creación de cuatro unidades de producción y una comercializadora, así como la readecuación de la estructura administrativa, es decir, se realizó la reestructuración de operaciones productivas, comercial, administrativa y financiera.

La segunda fue encaminada a la desincorporación de actividades operativas del organismo, para lo cual se realizó un plan de acción inmediata con el objeto de mejorar los ingresos y ahorrar en los costos y gastos.

Para tal efecto se desincorporaron doce unidades industriales, las cuales se mencionan a continuación:

- I BAJIO
- II CAMARGO
- III COATZACOALCOS
- IV GUADALAJARA
- V MINATITLAN
- VI PAJARITOS FOSFATADOS
- VII PAJARITOS NITROGENADOS
- VIII QUERETARO
- IX SALAMANCA
- X TORREON
- XI LAZARO CARDENAS
- XII MONCLOVA

Cabe señalar, que en el mes de diciembre de 1992 se efectuó la venta de la última unidad industrial (Lázaro Cardenas); Así mismo, posteriormente se creó la empresa comercializadora y se vendieron los activos improductivos, para finalmente y una vez cumplido el objeto de creación de la citada comercializadora se procedió a desincorporarla y liquidar al corporativo.

**Es importante** mencionar que dentro del Cambio Estructural también se consideró la **reestructuración** financiera de FERTIMEX, la cual se basó en el convenio de **Rehabilitación** financiera suscrito en octubre de 1988 entre la propia empresa y el Gobierno Federal, orientado a alcanzar la modernización de sus actividades productivas comerciales y administrativas dentro de un marco de equilibrio financiero en un lapso de cinco años.

En términos generales, FERTIMEX pasó de ser una empresa con demasiados problemas operativos y financieros que no le permitían un crecimiento y desarrollo de acuerdo a las condiciones de modernidad imperantes, a una entidad que mostró avances significativos que se notaron principalmente en materia financiera, ya que gracias al apoyo brindado por el Gobierno Federal y al esfuerzo realizado por el organismo, se lograron abatir los problemas que enfrentó en su estructura orgánica, operacional y financiera, que inclusive permitió en su última etapa como Empresa Pública eliminar el otorgamiento de subsidios.

Finalmente debe considerarse que el éxito en la realización y ejecución del Cambio Estructural y la Rehabilitación Financiera fueron los aspectos claves para que la Desincorporación de la empresa se efectuará en los mejores términos para el Estado y que continuará la oferta en manos de otros sectores de la economía.

Con el ejemplo de FERTIMEX se puede constatar que el manejo de empresas estratégicas depende de la situación económica, política y social en que se encuentre la economía y el avance del Desarrollo Nacional. Es decir en 1989 FERTIMEX se consideró como entidad básica para la ejecución de políticas agrícolas, en 1992 ya no. De igual forma se comprueba que para desincorporar a una empresa, la estrategia de venta<sup>11</sup> no es única sino debe adecuarse a las características de la empresa y el mercado en que se desenvuelve.

### 3.7. SUBSIDIARIAS DE PEMEX

Por lo que respecta a la creación de los organismos subsidiarios de PEMEX, que aparecen en 1994, es efecto de los siguientes lineamientos:<sup>12</sup>

- Bajo el concepto de modernización de la empresa Pública, debe fortalecerse a las empresas que desempeñen actividades en áreas estratégicas.
- Se dotará a estas empresas de lo necesario, para que su desenvolvimiento muestre resultados favorables, lo que implica reportar indicadores de una mayor eficacia, eficiencia y productividad, así como una adecuada posición financiera.

<sup>11</sup> En el capítulo II se hace mención de los lineamientos generales para la desincorporación de una empresa, que ha dejado de ser estratégica o prioritaria.

<sup>12</sup> En el capítulo II, pag. 13 se menciona parte de la política de las Empresas Estratégicas y Prioritarias.

En síntesis para el adecuado manejo y desarrollo de las áreas estratégicas de petróleo y los demás hidrocarburos y petroquímica básica se aplicaron los criterios de modernización de la empresa.<sup>13</sup>

- Redimensionamiento de la empresa para lograr su pleno desarrollo.
- Mayor autonomía a las entidades
- Cumplir con los objetivos que le dieron vida.

Lo anterior implica que el Estado haga lo necesario para impulsar el desarrollo nacional a través del óptimo control de las áreas básicas.

Continuando con las empresas estratégicas que se relacionan en los cuadros anteriores se puede observar que el gasto programable año con año muestra incrementos. Este hecho obedece a lo siguiente:

- Aumentos salariales.
- Mayor costos en insumos necesarios para su operación, como medicamentos (ISSSTE, IMSS) maíz, frijol (CONASUPO) combustóleo, gasolina (CFE) y tecnología (PEMEX).
- Mayor inversión. Expansión del organismo para atender un superior requerimiento (servicios de salud, electrificación a zonas rurales, demanda mayor de gasolina).
- Otros gastos (luz, renta, teléfono, seguridad etc.)

---

<sup>13</sup> Para mayor detalle consultar el cap. II, pag. 13.



Para ejemplificar lo antes citado, comentaremos algunos datos de CFE<sup>14</sup>

- El gasto en sueldos y salarios mostró un incremento de 19.5%, 15.4% y 10% en 1992, 1993 y 1994<sup>15</sup> respectivamente.
- La erogación en insumos reportó aumentos del 11.2%, 21.5% y 9.4%<sup>15</sup> para igual período.
- Se dio atención a un promedio de usuarios, en los años citados de 13.2, 13.9 y 14.4<sup>15</sup> millones respectivamente.

Finalmente para concluir este capítulo, se hará mención a los aspectos más relevantes del avance del programa de Modernización de Empresa Pública como resultado de la ejecución 1994 del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994<sup>16</sup> y que se refiere a las cuatro acciones básicas, citadas en el capítulo II, Reestructuración del Sector Paraestatal; Fortalecimiento de la Autonomía de Gestión de las Entidades Paraestatales, Incremento de Eficacia, Eficiencia y Productividad y la Concertación al Exterior y al Interior de las Entidades Paraestatales.

Adicionalmente este documento fungirá de ejemplo del porqué de los incrementos en el gasto programable en las empresas estratégicas año con año, toda vez que se reportará los avances de cada área estratégica. Es decir la mayor cobertura que se da en la producción de bienes y servicios que dichas empresas generan como resultado de su actividad (electrificación, servicios de salud, investigación tecnológica, programas sociales etc.)

<sup>14</sup> Informe anual de CFE, 1994.

<sup>15</sup> Cifras a septiembre de 1994.

<sup>15</sup> Cifras a septiembre de 1994.

<sup>15</sup> Cifras a septiembre de 1994.

<sup>16</sup> Plan Nacional de Desarrollo. Informe de Ejecución 1994 SHCP.

3.8. BALANCE DE EJECUCION DEL PROGRAMA DE MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA, 1994.

El Sector Paraestatal ha resultado ser un instrumento importante para el desarrollo nacional y para atender las necesidades sociales. No obstante su crecimiento acelerado y diversificado, que en su momento se utilizó para la atención de distintas áreas de la vida nacional se convirtió en una pesada carga para el sano desenvolvimiento de las finanzas públicas. Así al inicio de la década de los ochentas, el sector se integraba con 1155 entidades que significó el 19% del PIB. Del total de empresas, existían las que atendían aspectos estratégicos, como se ha mencionado anteriormente, y otras que se habrán creado para dar impulso al crecimiento de las actividades industriales, a la creación o defensa del empleo, y fomentar la inversión de las cuales una gran parte cumplieron su objetivo, aún cuando operaban en áreas estratégicas y prioritarias y aquellas entidades ineficientes que no justificaban su permanencia en el Sector Público. Lo anterior provocó la desviación de recursos y atención por parte del Estado de su responsabilidad básica de promover la justicia social y el bienestar de la población.

Adicionalmente dicho sector se encontraba sujeto a un esquema excesivamente regulado que coartaba la iniciativa empresarial de sus administradores y existían rezagos considerables en los precios y tarifas en la producción de bienes y servicios, lo que implicaba una endeble situación financiera y tan creciente y permanente dependencia de subsidios por parte del Gobierno Federal y del financiamiento externo, para el fondeo de su operación. Los anteriores elementos fungieron como base para la conformación de un sector paraestatal diversificado, pero muy débil, con poca o nula, vinculación entre objetivos y metas propios y de estas últimas con las de carácter sectorial y macroeconómico.

Dentro del marco de estrategia general de REFORMA DEL ESTADO Y MODERNIZACION ESTRUCTURAL DE LA ECONOMIA, que se incluyen en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, se planteó la urgencia de fortalecer a las empresas para que resultaran más eficientes, cumplieran con sus objetivos de creación y con la normatividad existente.

Bajo este contexto se establecieron las acciones que deberían desarrollar las entidades e instancias de la Administración Pública Federal vinculadas a ellas con el propósito de redimensionar su magnitud, estructura y funcionamiento; adecuación a su normatividad y operación; fortalecimiento a los órganos de gobierno; mayor autonomía; definición de metas relacionadas con las estrategias de desarrollo sectorial y global y un mayor nivel de eficiencia, eficacia y productividad.

El resultado de estos esquemas, se tradujo en la depuración del padrón de entidades públicas y fortaleza a su operación, una superior calidad y oportunidad en la oferta de bienes y servicios producidos, saneamiento de su situación financiera y apoyar el desarrollo social y el crecimiento económico, dentro del contexto de transformación de la rectoría económica del Estado.

La modernización de las entidades paraestatales consideró un criterio de diferenciación entre las empresas públicas propiamente dichas y las entidades de servicio institucional (aspectos comentados anteriormente).

Las entidades de servicio institucional se conceptualizaron como aquellas que son útiles para la prestación de servicios públicos, educación, salud o a la atención de áreas de investigación por lo que su medición en términos de eficiencia se refiere a su capacidad para atender demandas sociales, lo que implica entre otros aspectos, cubrir las necesidades básicas de la población de menores ingresos.

Por lo que se refiere a empresas públicas y por el tipo de bienes y servicios producidos, el criterio fue de rentabilidad financiera. Estos dos criterios sirvieron como guía para la aplicación de las estrategias y acciones contenidos en el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994.

Bajo estas consideraciones, observemos el balance que muestra de manera oficial las acciones que bajo la modernización de la empresa pública resultan de la aplicación de la Reforma del Estado.

### 3.8.1. REESTRUCTURACION DEL SECTOR PARAESTATAL

La estrategia en este punto se basó en dos lineamientos: la desincorporación de entidades no estratégicas ni prioritarias, y el fortalecimiento a la que sí lo son. Con dicha estrategia se eliminó la ministración de subsidios injustificados, lo que permitió la liberalización de recursos hacia prioridades reales y fomentar la inversión productiva de los sectores social y privado en áreas que ya no opero en forma directa el Estado. Por lo que respecta a las entidades estratégicas o prioritarias las acciones se encaminaron al fortalecimiento interno y a mejorar su contribución en el desarrollo nacional. Cabe señalar que se dio especial énfasis a las entidades que atienden los servicios de salud, vivienda, educación, agua potable, alcantarillado y abasto social de productos básicos.

En el proceso de desincorporación las propuestas presentadas por las dependencias coordinadoras de sector se sustentó en la opinión de la comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, considerando los criterios de política económica vigente, la evaluación macroeconómica del país, la situación operativa-financiera-laboral de las entidades en el momento de la propuesta y los efectos globales de su desincorporación. Lo anterior permitió la definición del modelo más idóneo para su enajenación. Por otra parte la SECOGEF (SECODAM) designó auditores externos para analizar y vigilar el proceso y darle una mayor transparencia. Al finalizar el proceso se integra el "Libro Blanco" que incluye la documentación detallada de los términos y condiciones en que se desarrollaron las distintas fases para informar a la H. Cámara de Diputados, es decir al Poder Legislativo, sobre el manejo y destino de los recursos propiedad de la nación.

Desde el inicio de la Administración Salinista y el 15 de noviembre 1994 se realizó la desincorporación de 418 entidades, se crearon 18 entidades en áreas estratégicas y prioritarias para apoyar el desarrollo económico y social del país, así mismo 29 para apoyar la privatización de activos y plantas industriales, adicionalmente se reinstalaron ocho empresas. Con estas acciones al 15 de noviembre el total de empresas vigentes ascendió a 254 universo que incluía 38 en proceso de desincorporación. A finales de 1994 se cuenta con 216 entidades que se integran por 81 organismos descentralizados, 106 empresas de participación estatal mayoritaria y 29 corresponden a la banca de desarrollo fondos de fomento y fideicomisos públicos.

Del total de empresas desincorporadas destacan las siguientes:

Liquidación o extinción

Fundidora Monterrey  
 Constructora nacional de carros de ferrocarril  
 Alimentos balanceados de México, S.A.

Carencia de viabilidad económica

Sidermex  
 Azúcar

Cabal cumplimiento en objetivos de creación

Comisión de fomento minero  
 FICORCA  
 Fideicomiso para créditos en áreas de riego y temporal  
 Fideicomiso para el desarrollo urbano de la Ciudad Lázaro Cárdenas  
 Fideicomiso para el turismo obrero

Transferencia a Gobiernos Estatales

Fideicomiso caleta de XEL-HA y del Caribe  
 Balneario de agua hedionda  
 Balneario de lago de Tequexquitengo  
 Bahía de Banderas  
 Bahía de Zihuatanejo

Venta de participación accionaria

Instituciones de Banca Múltiple  
 Compañía Mexicana de Aviación  
 Ingenios Azucareros (35)  
 Teléfonos de México y filiales (18)  
 Empresas Pesqueras (13)  
 Altos Hornos de México S.A. (AHMSA)  
 Siderúrgica Lázaro Cárdenas-Las Truchas (SICARTSA)  
 Empresas que integraron el "Paquete de Medios de Comunicación"

Por otro lado la fusión de 17 entidades permitió una mayor eficiencia en la utilización de recursos públicos a través de la integración y complementación de sus procesos productivos, de comercialización y administrativos. Así mismo la adecuación de la estructura jurídica y estatutos de 27 entidades con llevó a que dejaran de considerarse como entidades paraestatales por no corresponder a las disposiciones de la Ley Federal de Entidades Paraestatales. Es importante destacar el caso de Banco de México, que adquirió plena autonomía para asegurar su contribución irrestricta al combate de la inflación.

De acuerdo a la Ley Federal de las Entidades Paraestatales en los procesos de venta se dio prioridad a las ofertas presentadas por el sector social, tales como, obreros sindicalizados, la CNC, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Pesquera, los Productores de la Palma y la Unión de Productores de la Caña, bajo este contexto se logró la adquisición de 17 entidades, siete del sector pesca, cinco en agricultura y recursos hidráulicos, cuatro en comercio y fomento industrial y una en el sector comunicaciones y transportes. Dentro de dicho contexto destaca la participación de los trabajadores sindicalizados de TELMEX que adquirieron el 4.4% del capital social de la empresa; la adquisición del 25.0% de las acciones de Aerovías de México por la Asociación Sindical de Pilotos aviadores de México, y la transferencia de unidades industriales para el beneficio del café y la cera de candelilla a organizaciones de productores agrícolas.

La totalidad de los ingresos provenientes de la privatización de empresas se depositaron en el Fondo de Contingencia, el cual fue creado en diciembre de 1990, para enfrentar eventuales caídas del precio del petróleo en los mercados internacionales. Desde su creación hasta el cierre del tercer trimestre de 1994 ingresaron 78 821.4 millones de nuevos pesos, incluyendo los recursos derivados de la liquidación del Fideicomiso para la Cobertura de Rezagos Cambiarios (FICORCA) y los Intereses generados por 7 401.4 y 3 059.7 millones de nuevos pesos respectivamente. Del total de recursos 73 222.7 millones de nuevos pesos se utilizaron para amortizar, en forma anticipada, deuda pública, lo que implicó ahorro de intereses; 2 079.4 millones de nuevos pesos para la compra de coberturas financieras contra posibles caídas en el precio internacional del petróleo y eventuales aumentos en las tasas de interés internacionales; y 2 998.2 millones de nuevos pesos para realizar inversiones financieras en la banca de desarrollo y algunos Fondos de Fomento. Con ello al cierre de Septiembre el Fondo de Contingencia presentó un saldo de 521.1 millones de nuevos pesos.

De las 47 entidades que fueron creadas en la administración Salinista, nueve formaron parte de la estrategia de venta de AHMSA y SICARTSA, una más, DICONSA Guerrero se fusionó con DICONSA del sur y otra Talleres Gráficos de la Nación S.A. de C.V. no formalizó su constitución, razón por la que esas 11 empresas fueron separadas del Sector Público. Así mismo, se crearon 19 administraciones portuarias, de manera transitoria para permitir de manera más ágil la privatización de las actuales empresas de servicios portuarios y concesionar el uso, aprovechamiento y explotación de la infraestructura, así como los terrenos y las áreas de agua que constituyen los recintos portuarios.

De las 17 entidades restantes se ubicaron en sectores estratégicos y prioritarios, de las cuales sobresalen cinco de la reestructuración de Petróleos Mexicanos (comentado esta creación al inicio del capítulo); Luz y Fuerza del Centro quien asumió las funciones de la anterior Compañía de Luz y Fuerza del Centro y sus subsidiarias que se encuentran en proceso de Liquidación, la Comisión Nacional de Derechos Humanos y la del Distrito Federal, la Procuraduría Agraria, AGROASEMEX, el Fideicomiso Casa Propia, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y cinco entidades más constituidas al interior de los sectores educativo y financiero. Con el proceso de desincorporación se logró reducir la participación del Estado en las ramas de actividad económica en diciembre de 1988 se participaba en 50, en noviembre de 1989 en 29, con esto se fortaleció al Sector Paraestatal para incrementar su eficiencia, eficacia y productividad y el mejoramiento de los servicios que presta a la sociedad.

Al final del capítulo se detallan las principales acciones de reestructuración del Sector Paraestatal 1989-1994.

### **3.8.2. FORTALECIMIENTO DE LA AUTONOMIA DE GESTION DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES**

Como efecto de la expedición del reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales, se fortaleció la autonomía de gestión de los organismos y empresas, ya que se precisó las cualidades y características de los titulares de las entidades, de sus obligaciones y responsabilidades, así mismo la determinación de las reglas de integración y funcionalidad de los órganos de gobierno y la normatividad, que deben guardar las entidades en materia financiera.

Bajo el conocimiento de que la insuficiencia financiera es el principal obstáculo para fortalecer la autonomía de gestión se permitió a las entidades una mayor participación en la definición, ejecución y administración de su propio presupuesto. Es decir se permitió que los órganos de Gobierno fueran los responsables de emitir y evaluar los criterios y políticas de operación de cada entidad y que estuvieran relacionados con los lineamientos de los programas de política económica de corto y mediano plazo.

Por lo que se refiere al control de las operaciones, este fue llevado a cabo por los órganos internos de vigilancia, quienes forman parte interna de las entidades y se constituyen por comisarios públicos designados por la SECOGEF (SECODAM) y funcionarios de la SHCP, cuyo objetivo es vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas relacionadas con criterios de racionalidad, eficacia, eficiencia, transparencia y unidad en el uso del patrimonio público. De igual forma evaluar la gestión y proponer sugerencia y recomendaciones para mejorar la operación de las entidades.

Dichos funcionarios promovieron al interior las siguientes acciones:

- Integración adecuada de los órganos de Gobierno
- Sesiones periódicas
- Adecuado nivel de los consejeros
- Autoevaluación por parte de los directores generales
- Propuesta para incrementar la eficiencia

En la medida en que las entidades se manejaron con alto porcentaje con recursos propios y disminuyendo los fiscales el control se centro en el seguimiento de resultados financieros. Bajo este esquema resaltan los compromisos asumidos en la suscripción de convenios de rehabilitación financiera, de déficit-superávit y de desempeño, las medidas de política acordadas con la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento y las disposiciones en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios relacionados con bienes muebles y obras públicas.



### 3.8.3. ACCIONES PARA INCREMENTAR LA EFICACIA, LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Derivado de la estrategia de modernización de la empresa pública se promovieron programas institucionales y corporativos de cambios estructurales con el objetivo de elevar la productividad y la utilización eficiente y eficaz de los recursos públicos para asegurar la calidad y oportunidad de los bienes y servicios que producen. Estos cambios se edificaron en cuatro aspectos:

- Superación profesional de directivos y capacitación a personal operativo
- Simplificación y descentralización administrativa
- Desarrollo de sistemas de registro, información y control, confiables y oportunos
- Desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías al proceso productivo para elevar el volumen y la calidad de la producción.

Bajo este criterio, se aplicaron lineamientos de racionalidad austeridad y disciplina presupuestal lo que permitió un aprovechamiento óptimo e integral de los recursos, la infraestructura los equipos y bienes y materiales y la observancia de las disposiciones contenidas en el presupuesto de Egresos de la Federación de cada año condujeron a eficiencia presupuestal. Debe señalarse la eficiencia financiera reportado por las empresas al captar ingresos presupuestales en 95%.

En el final de esta sección se especifican indicadores que denotan la eficacia y eficiencia del Sector Paraestatal en 1989-1994.

Por lo que respecta a la adecuada dirección de las entidades se vigiló que los cargos directivos se asignarán a funcionarios y empresarios profesionales con el conocimiento y experiencia que el cargo ameritaba. Se dio énfasis especial a la actualización administrativa y disciplinas científicas. El objetivo era que las directrices fueran lo suficientemente capacitados para desarrollar de manera plena el puesto que ejercían.

En forma paralela su desarrollaron programas institucionales de actualización permanente al personal operativo y de apoyo en materia administrativa, científica y tecnológica y especialización en el manejo de nuevas tecnologías y técnicas de producción, para ofrecer mejor preparación científica y tecnológica en las distintas especialidades que demandan los procesos productivos de cada entidad. Las principales acciones de capacitación se desglosan al término de este capítulo.

Con el propósito de agilizar la ejecución de un sin fin de actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios y la prestación de servicios en beneficio de los usuarios se llevó a cabo la simplificación de trámites y procedimientos, bajo el esquema de desregulación de las actividades de las entidades.

De igual manera se promovió la descentralización de funciones bajo el objetivo de impulsar el desarrollo regional con alto grado de justicia y equilibrio y en particular a las entidades que cuentan con representaciones en los estados y municipios. Consecuente con esta acción se reubicó territorialmente a algunas entidades estratégicas y prioritarias y a las de nueva creación se cuidó que tuvieran una vocación regional y/o se instalaran en áreas diferentes a las tres zonas metropolitanas más grandes del país. En la parte final se citan las acciones básicas de estos dos últimos conceptos.

Por último se promovió la modernización de los sistemas de registro, información y control para que con información oportuna, veraz y clara se pudieran tomar las decisiones adecuadas por las autoridades competentes, esto con el único fin de incrementar la eficacia, eficiencia y productividad de la operación normal de las entidades.

#### **3.8.4. CONCERTACION DE ACCIONES AL INTERIOR Y AL EXTERIOR DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES**

La definición de acciones por parte de las entidades paraestatales con el Gobierno Federal, los proveedores, los consumidores y usuarios de los bienes y servicios, empleados y grupos sindicales permitió el establecimiento de objetivos y metas institucionales, por parte de las empresas, y que resultaron congruentes con las estrategias de desarrollo tanto de carácter sectorial como global. Sobre esta base se tuvo un horizonte más amplio para alcanzar con eficiencia y oportunidad los objetivos y metas de su responsabilidad en la producción de insumos estratégicos y la prestación de servicios sociales.

La Comisión Intersecretarial Gasto Financiamiento, en forma conjunta con las dependencias coordinadoras de sector, vigiló las disposiciones en materia de control y disciplina presupuestal contenidas en los presupuestos de egresos de la Federación para cada uno de los ejercicios fiscales de la administración Salinista.

De esta vigilancia se derivó la suscripción de convenios de déficit o superávit financiero en forma trimestral, con las entidades de control presupuestal directo y el Departamento de Distrito Federal. De igual forma 53 entidades no controladas asignaron convenios similares en el seno de sus órganos de Gobierno. Debe señalarse que se realizaron evaluaciones periódicas, para detectar y corrección de fallas y verificar que las operaciones de las entidades se basaran en criterios de eficacia y productividad.

Así mismo se suscribieron convenios de saneamiento financiero mediante los cuales el Gobierno Federal asumió pasivos por 7 258.5 millones de nuevos pesos de la CFE (1373.0), FONATUR (1071.9), BANRURAL (1009.1), CONASUPO (3725.3) y PRONASE (79.1) previa aprobación de un programa de cambio estructural que incluía entre otros aspectos, compromisos y metas para incrementar los niveles de productividad, rentabilidad, eficiencia operativa y financiera.

Para facilitar su desincorporación del Sector Público se celebraron convenios de asunción de pasivos con el Banco Nacional Pesquero y Portuario S.N.C., el Instituto Mexicano del Café y Roca Fosfórica Mexicana S.A. de C.V. por 3328.4 millones de nuevos pesos.

En forma complementaria para fortalecer financieramente a PEMEX, en 1991 se suscribió el convenio que permitió capitalizar su deuda externa reestructurada en 1990 con los bancos internacionales por un monto de 22 334.2 millones de nuevos pesos, lo que impactó favorablemente en su patrimonio. En contrapartida PEMEX se comprometió a cubrir los intereses de la deuda capitalizada al Gobierno Federal.

Otro hecho trascendental fue la suscripción del convenio entre Luz y Fuerza del Centro con el Gobierno Federal mediante el cual éste último se subrogaba de los derechos de acreedor que tenía la CFE en cuanto al pasivo que registraba por 21 476 millones de nuevos pesos, bajo el acuerdo que en un plazo de cinco años se le podrá relevar de la obligación de pagar el adeudo siempre y cuando cumpla con los compromisos de productividad establecidos en el convenio.

Como efecto de este balance las acciones que se derivaron se detallan a continuación:

#### PRINCIPALES ACCIONES DE REESTRUCTURACION DEL SECTOR PARAESTATAL, 1989-1994<sup>17</sup>

##### DESARROLLO RURAL

El Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL) realizó cambios en su estructura, reduciendo su número de sucursales de 528 en 1989 a 221 en 1994. Ello implicó la reducción de su estructura organizacional en 58.0% y la disminución de su plantilla de personal en 66.0% en el periodo.

AGROASEMEX, entidad que sustituyó a la Aseguradora Nacional agrícola y Ganadera, intensificó la inspección y vigilancia en el desarrollo de los procesos productivos agrícolas y pecuarios, y diversificó los servicios de aseguramiento a otras ramas más estables, especializadas y rentables, relacionadas con las actividades agropecuarias. Así mismo, modificó la estructura orgánica de su oficina matriz y la administrativa de la Subdirección de Promoción y Ventas.

La Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra (CORETT) readecuó su estructura funcional y operativa, incrementó en 40% su estructura ocupacional, actualizó su reglamento interior y el manual de organización, modificó las tarifas de escrituración, e integró una nueva estructura programática que se encuentra en proceso de autorización.

El Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE) promovió la revisión y modificación del contrato del fideicomiso y las reglas de operación para incrementar su patrimonio y garantizar su autosuficiencia financiera.

---

<sup>17</sup> Informe elaborado por la SHCP con datos de la SECOGEF (SECODAM) y de las Dependencias y Entidades Públicas

El Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) se especializó en la promoción de obras de infraestructura rural, retirándose de las funciones de asistencia técnica, con lo cual redujo en 43% su plantilla de personal, en 15% su estructura orgánica, y en 50% sus gastos de administración

## EDUCACION

Se revisó el marco jurídico de las entidades paraestatales del sector y se promovió la racionalización de sus estructuras orgánicas y ocupacionales a fin de mejorar su administración.

Se reformó el decreto que creó al Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), con el objeto de actualizarlo a las nuevas realidades de su entorno y consolidar el desarrollo de las estrategias que fortalecen la vinculación de sus actividades con el sector productivo y la sociedad.

El Fondo de Cultura Económica (FCE) modificó su estructura jurídica, constituyéndose en organismo descentralizado, con la finalidad de consolidar su función social de apoyo a la promoción y difusión de la cultura, la ciencia y la tecnología.

## SALUD

Las instituciones del Sistema Nacional de Salud avanzaron en la revisión de sus estructuras orgánicas y la racionalización de sus plantillas de personal a los puestos autorizados.

En 1991 se redujo la estructura organizacional de la Subdirección General Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) de 74 a 40 unidades; en 1992 se eliminaron 91 áreas de la estructura orgánica del Instituto entre el segundo y quinto nivel jerárquico, así como 912 delegaciones y subdelegaciones para agilizar diversas fases de los procesos de planeación y administración de los servicios que otorga la Institución.

Fueron modificadas las leyes del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y del IMSS para dar cabida al Sistema de Ahorro para el Retiro.

## LABORAL

El Fondo de Fomento y Garantía para el consumo de los Trabajadores (FONACOT) aplicó un plan estratégico de operación, a partir del cual formuló y aprobó un programa de reestructuración organizacional que permitió atender la apertura de delegaciones regionales y 22 oficinas en el área metropolitana de la Ciudad de México. La transformación del Fondo permitió fortalecer los vínculos de la Institución con las autoridades federales, estatales y municipales, así como con los sectores laboral y empresarial.

## DESARROLLO URBANO

Como parte del programa de descentralización operativa, el Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO) cerró algunas de sus delegaciones regionales y suscribió convenios con organismos estatales de vivienda. Así mismo, reformó sus reglas de operación y políticas de administración crediticia; adecuó su esquema financiero a la capacidad de pago de los beneficiarios e incrementó los montos del crédito. También redujo el subsidio de los créditos e incluyó tasas de interés más bajas.

En el Departamento del Distrito Federal se reestructuró la organización de los fideicomisos de vivienda y los organismos de transporte y el abasto, introduciendo nuevos esquemas de organización, redimensionando sus estructuras orgánicas y modificando sus reglamentos internos.

## COMERCIO Y ABASTO

El Servicio Nacional de Información de Mercados (SNIM) creó en su interior la Unidad de Comunicación Social para atender la concertación de acciones con los gobiernos estatales y municipales y el Organismo de Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA). Ello permitió ampliar los análisis de precios a un mayor número de productos.

La Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO) racionalizó su estructura orgánica, redimensionando sus áreas de operación a partir del inicio del PROCAMPO y la sustitución del sistema de precios de garantía por un nuevo esquema de apoyos directos a los productores de granos básicos. Así mismo, redimensionó su plantilla de personal, a través de la política de no reponer plazas vacantes y la aplicación de un programa de retiro voluntario, con lo cual se alcanzó una reducción de 966 plazas.

El sistema DICCONSA realizó un cambio estructural en sus políticas de operación, para concentrar su atención en las áreas marginadas en condiciones de pobreza extrema de los medios urbano y rural, e implantó un Programa de Retiro de Personal, lo que significó la reducción de 21 438 plazas. En congruencia con la aplicación de un programa de saneamiento financiero, en 1992 redujo el número de subsidiarias del sistema de 19 a 16 empresas, mediante tres procesos de fusión.

Leche Industrializada CONASUPO (LICONSA) transfirió al sector privado sus actividades de comercialización de leche, y depuró el padrón de beneficiarios del Programa de Abasto Social de Leche, centrandó su atención en niños menores de doce años en las zonas marginadas del medio rural y colonias populares.

## COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Se depuraron los reglamentos de las entidades del Sector, se actualizaron sus manuales de procedimientos y operación, y se constituyeron comités de productividad, de control y auditoría, y de adquisiciones. Así mismo, se estimularon programas de retiro voluntario.

Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos (CPFISC) desincorporó los servicios conexos que administraba (gasolineras y plantas industriales, principalmente) mediante licitaciones públicas.

## ENERGETICOS

En 1989 se creó PMI Comercio Internacional con la finalidad de responsabilizarse de las actividades de comercialización de petróleo crudo y sus derivados en el exterior, así como de la importación de productos complementarios para satisfacer la demanda interna. Para ello, la entidad asumió la coordinación de un grupo de empresas de servicios. Controladoras y tenedoras de acciones que le permiten competir eficientemente con las empresas extranjeras.

En 1992 se creó la empresa MEXGAS International, LTD para efectuar la comercialización especializada en el exterior de gas natural, petroquímicos básicos y azufre.

En 1993 se aprobó la reestructuración integral de Petróleos Mexicanos, conformándose un órgano corporativo y cuatro organismos descentralizados de carácter técnico con personalidad jurídica y patrimonio propios; PEMEX-Exploración y Producción, PEMEX-Refinación, PEMEX-Gas y Petroquímica Básica, y PEMEX-Petroquímica, en las cuales se delegó la autoridad de cada rama de actividad, así como la responsabilidad de sus resultados operativos y financieros. La reestructuración se sustentó en los criterios de mantener la propiedad y control estatal de la industria petrolera; modernizar su estructura organizativa, preservando la conducción estratégica central; y mantener un respeto absoluto al marco jurídico constitucional.

La reestructuración del Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) contempló la reducción de 525 plazas en 1992 y 600 más en 1993, tanto de base como de niveles medios y superiores.

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) realizó modificaciones a su estructura orgánica a fin de adecuarla a sus necesidades de crecimiento, lo cual le permitió mejorar la tarea operativa, facilitar la medición de resultados, promover la desconcentración y descentralización de funciones, agrupar adecuadamente las áreas funcionales y establecer las normas para mejorar las relaciones con terceros.



El Instituto de Investigaciones Eléctricas (IIE) revisó sus líneas de acción para introducir los cambios necesarios para mejorar su operación y redujo su plantilla ocupacional, mediante la baja del personal con menor rendimiento, así como la de aquéllos que se ubicaban en áreas de trabajo eliminadas a raíz de la reestructuración. Así mismo, el Instituto Nacional de Investigaciones Nucleares (ININ) redujo su número de plazas durante 1993 y 1994.

## SERVICIOS

La Banca de desarrollo se transformó en banca de segundo piso, modificando sus leyes orgánicas, reglamentos internos y reglas de operación para definir los niveles crediticios de cada institución y optimizar la canalización de recursos.

La Lotería Nacional (LOTENAL) llevó a cabo un proceso de reestructuración interna que se tradujo en reducción de unidades operativas, no obstante la introducción de nuevos sorteos para acrecentar su presencia en el mercado.

## PRINCIPALES ACCIONES DE CAPACITACION EN ELSECTOR PARAESTATAL, 1989-1994<sup>18</sup>

### DESARROLLO RURAL

Entre 1989 y 1994 BANRURAL impartió 5 678 cursos dirigidos a 110 653 trabajadores de la institución; los cursos permitieron reforzar la inducción y sensibilización del personal sobre el cambio estructural y alcanzar una cultura informática y financiera que mejore el desempeño de sus funciones.

<sup>18</sup> Informe elaborado por la SHCP con datos de la SECOGEF (SECODAM) y de las Dependencias y Entidades Públicas.

El programa de capacitación y especialización desarrollado por el FIRA se orientó a mejorar los recursos humanos, a través de 7 567 cursos en los que participaron 80 741 técnicos, principalmente de la banca de primer piso y otras instituciones relacionadas con el sector.

AGROASEMEX capacitó en 1990 a 130 personas, incluyendo funcionarios y comisionistas; para 1993 aumentó a 2 627 el número de trabajadores capacitados, y durante el primer semestre de 1994 se impartieron 59 cursos para 692 empleados.

El Instituto Nacional de Capacitación del Sector Agropecuario (INCA-RURAL) suscribió un acuerdo con la SARH y con ASERCA para la realización de un programa de capacitación y adiestramiento técnico, dirigido a los funcionarios que operan el Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO); en 1994 se impartieron 16 cursos para 1 429 trabajadores en los centros de apoyo al desarrollo rural y en los niveles regional, estatal y distrital.

## **SALUD**

En los institutos nacionales de salud, que coordina la SSA, se continuó formando recursos humanos de alto nivel científico, con sentido de servicio de una formación social y humana. En este período se impartieron 1 151 cursos a los que asistieron 29 863 alumnos; continuó la transmisión en vivo del programa de T.V. salud vía satélite (CEMESATEL), se realizaron 36 emisiones en vivo y se contó con 271 centros receptores, difundiéndose temas de actualización médica a la provincia del país, centro y sudamérica.

El IMSS, promovió acuerdos con la UNAM y otras instituciones de enseñanza superior para la formación, capacitación y desarrollo de profesionales de la salud, registrándose un promedio de 19 000 asistentes por año; además, en 1993 se impartieron 15000 cursos en coordinación con representantes sindicales para capacitar a 234 000 trabajadores.

El ISSSTE estableció convenios con diferentes instituciones en materia de capacitación y desarrollo de personal como: Herman Hospital de Texas, Academia Mexicana de Pediatría, Academia Nacional de Cirugía, UNAM, ANUIES, INAP y CONALEP, para estructurar programas de actualización y capacitación de sus empleados, con un promedio de 200 000 participantes cada año.

## **DESARROLLO URBANO**

Entre 1989 y 1994 FONHAPO realizó 287 cursos para 1 227 servidores públicos en los aspectos sociales, técnicos, financieros y jurídicos del crédito.

INCOBUSA impartió cursos de capacitación en reformas fiscales, contabilidad, informática, actualización en nuevos insumos de la construcción, dirección de ventas, planeación y evaluación de proyectos.

CONAZA realizó mas de 100 eventos entre cursos, talleres y congresos en materia de investigación, desarrollo administrativo e informática.

## **COMERCIO Y ABASTO**

CONASUPO, desde el inicio de la actual gestión administrativa programó diferentes cursos para atender las necesidades de capacitación de sus trabajadores. En 1992 se impartieron cursos en materias contables y financieras, almacenes e inventarios, supervisión, logística, transporte y control de calidad de productos. A partir de 1993 se modificó la estructura programática para aplicar los subprogramas de capacitación básica, que atienden los procesos de informática y el proceso de control de calidad total para todo el personal; y el de capacitación técnica especializada. Así mismo, a partir de 1994 se estableció la carta descriptiva de conocimientos básicos por tipo de puesto para derivar las necesidades de capacitación de cada trabajador. En términos cuantitativos, de 1991 a 1994 CONASUPO realizó 1018 eventos de capacitación en beneficio de 11 527 trabajadores.

BORUCONSA realizó en 1991 ocho cursos sobre informática dirigidos al personal técnico, y de 1992 a junio de 1994 ha impartido 578, contando con la participación de 8658 servidores públicos.

DICCONSA mantuvo una continua capacitación institucional y comunitaria. Entre 1988 y 1994 realizó 6 412 reuniones de capacitación en las empresas subsidiarias, de las cuales 555 se destinaron a los comités comunitarios de abasto, mesas directivas y encargados de tienda. Así mismo, se realizaron 3 091 reuniones en empresas subsidiarias y oficinas corporativas.

## **TURISMO**

Entre 1990 y 1993 FONATUR realizó 339 eventos de capacitación para incrementar la productividad de su personal, correlacionando la acción capacitadora con los sistemas de estímulos y promoción.

## **ENERGETICO**

Durante 1989 y 1994 en el sector energético se realizaron acciones de capacitación orientadas a satisfacer las necesidades de productividad del personal y para garantizar su adaptación a los procesos de modernización de los diferentes centros de trabajo. Con el apoyo del IMP, el IIE y el ININ se realizaron 17 454 cursos de capacitación a gerentes, personal especializado y técnicos, para integrar personal altamente capacitado.

PEMEX, dentro de su programa institucional de capacitación, impartió 26 144 cursos en todo el sistema petrolero con la participación de trabajadores de todos los niveles entre 1989 y 1994. Así mismo, en materia de profesionalización se desarrollaron los siguientes programas: alta dirección sobre liderazgo, que representó la segunda parte del programa de desarrollo de ejecutivos para PEMEX-Exploración y Producción; cambio organizacional; aseguramiento de calidad; y supervisores y desarrollo de carrera para las cuatro subsidiarias y el corporativo.

La CFE desarrollo de manera sistemática programas de profesionalización de los servidores públicos y de comunicación motivacional, así como los programas institucionales de capacitación, en los cuales se ha llevado a 96 500 participantes-curso, a través de 10 900 eventos, en lo que equivale a que cada trabajador reciba al año 5.7 días de capacitación en promedio.

## **INDUSTRIAL**

En las entidades del sector minero se desarrollaron cursos de capacitación y actualización permanentemente, orientados a la transformación integral de la fuerza de trabajo, entre los cuales destacan los que fomentan mejoramiento y desarrollo de los sistemas de información, para la elevación de los índices de producción y el mejoramiento de las acciones administrativas, y los que promueven la calidad de los bienes y servicios que proporcionan.

### **PRINCIPALES ACCIONES DE SIMPLIFICACION EN EL SECTOR PARAESTATAL, 1989-1994<sup>19</sup>**

#### **DESARROLLO RURAL**

BANRURAL revisó y mejoró los procedimientos de trámites de operaciones, para disminuir requisitos, instancias y tiempos de autorización; además eliminó normas y disposiciones obsoletas y simplificó los servicios crediticios.

FIRA estableció el Sistema de Mesas de Apoyo al Descuento en las oficinas foráneas, que generó mayor eficiencia en la tramitación del crédito.

AGROASEMEX sistematizó la administración de los fondos de aseguramiento instalados en cada una de las gerencias, lo que permitió agilizar su operación.

---

<sup>19</sup> Informe elaborado por la SHCP con datos de la SECOGEF (SECODAM) y de las Dependencias y Entidades Públicas.

CORETT, enfocó la simplificación administrativa al mejoramiento permanente de los sistemas y procedimientos internos de trabajo, y a su impacto en la calidad de los servicios que proporciona. Destaca el impulso al Programa Nacional de Gestión para modificar los Códigos Civiles de los estados, con objeto de facultar a la entidad para emitir escrituras públicas.

## **COMERCIO Y ABASTO**

En 1989 CONASUPO habilitó a los delegados para celebrar convenios y contratos, con lo cual se acercaron los niveles de decisión a los usuarios y proveedores de servicios; a partir de 1992 el pago de cosechas se realizó en un término máximo de 24 horas; en 1993 se simplificaron y actualizaron los documentos de compra y venta de productos para automatizar su procesamiento y control; para hacer más ágil el pago a proveedores entre 1991 y 1992 se desconcentró el pago de anticipos por maniobras de servicios portuarios y por certificación de peso y calidad de los productos, así como los relativos a programas presidenciales y al plan de emergencia radiológico; así mismo a partir de 1991 se introdujo la "tarjeta inteligente", con la cual se da acceso a los beneficios de los programas de abasto social de leche y tortilla de manera conjunta.

BORUCONSA realizó acciones de simplificación en beneficio de sus proveedores, entre los que destacan la agilización del procedimiento para la entrega de boletas de bonificación; la simplificación del trámite para la entrega de boletas colectivas; la canalización de bonificaciones y servicios del Programa de Apoyo a la Comercialización Rural (PACE) en forma colectiva; y el pago oportuno a productores y proveedores de bienes y servicios.

LICONSA aplicó un programa de simplificación administrativa que le permitió prestar sus servicios a la ciudadanía en un menor tiempo.

## **COMUNICACIONES Y TRANSPORTES**

Se realizaron reformas a la legislación de la marina mercante y puertos; de aeronáutica civil; de telecomunicaciones; de autotransporte federal para la construcción de caminos y puentes; y de ferrocarriles, entre otros.

En SEPOMEX se realizaron acciones para agilizar el servicio de correspondencia local y nacional con el compromiso de entrega en 24 y 72 horas respectivamente. Se instalaron además 1 850 buzones expreso en el Distrito Federal y el interior del país, se establecieron 21 200 nuevos puntos de servicio, y se difundió el uso del código postal logrando que el 75.0% de la correspondencia lo contenga; se remozaron 450 administraciones y se instalaron 1 400 apartados postales. Así mismo se mejoró la atención al público en ventanilla de servicio y se agilizó la recuperación de órdenes de pago procedentes de Estados Unidos de Norteamérica.

En CPFISC, para agilizar la circulación en las autopistas se instalaron en las casetas de cobro equipos para la identificación automática de vehículos, para que los usuarios frecuentes de las autopistas cubran el peaje sin detenerse en las casetas.

En TELECOMM se implantó el sistema de reservaciones para televisión, la captación y entrega de telegramas por teléfono y se redujo el tiempo de trámites del servicio de giros.

En FERRONALES se sistematizaron los servicios de información a clientes, la modernización de la tarifa única de carga y express, y la integración de tarifas bajo la modalidad de entrega de puerta a puerta

En los Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM) se sistematizó la red de telecomunicaciones y se mejoraron los equipos y sistemas para el control de tránsito en el espacio aéreo interior.

## **ENERGETICO**

Se simplificaron los trámites propios de las subsidiarias de PEMEX y los que se derivan de su relación con el corporativo, a través de la creación de comités internos de operación, inversiones, adquisiciones e informática, que han permitido mejorar la coordinación operativa de las diversas áreas al adoptar criterios, procedimientos y formas que sistematizan y mejoran el control de las distintas actividades.

En el sector eléctrico se instrumentaron los programas de simplificación administrativa de atención integral a los consumidores de energía eléctrica, simplificación del proceso de adquisiciones y suministros, y desconcentración de las funciones de contratación.

Dentro del programa de simplificación administrativa de la CFE, se implantó el programa de modernización del proceso comercial, destacando los siguientes eventos: derivado de las adecuaciones al sistema comercial (SICOM), para cada año se presupuestó la adquisición de terrenos y locales para agencias, contando a diciembre de 1993 con 318 oficinas propias de un total de 734, lo que representa un 43.32% de cobertura nacional; de las 1 780 ventanillas de atención al público que existen en el país, 1 671 cuentan con el sistema de atención nacional al usuario; en 78 ciudades del país, se han establecido centros de continuidad y conexiones, los cuales operan 24 horas diarias los 365 días del año y reciben por vía telefónica los reportes de los usuarios con relación a fallas en el suministro o solicitudes del servicio; a partir de 1992, el 100.0% de la toma de lectura de medidores, se efectúa mediante una computadora portátil programable, denominada "Libro Rula Electrónico" (LRE), cuya principal característica consiste en que los datos que alimenta el lectorista son validados en el mismo lugar en donde se ubica el servicio, lo que da la posibilidad de corregir errores y ha permitido que el índice de facturas erróneas sea muy bajo; las 440 principales agencias del país cuentan con el proceso computarizado facturación-cobranza, que anteriormente se concentraba en las 13 sedes de las divisiones de distribución y en 28 centros de alta concurrencia de público en el país, como centros comerciales, se instalaron módulos de atención al público, adicionalmente existen cinco módulos automáticos.



**PRINCIPALES ACCIONES DE DESCENTRALIZACION EN EL SECTOR  
PARAESTATAL**<sup>20</sup>

**DESARROLLO RURAL**

BANRURAL otorgó a sus oficinas regionales la capacidad de decisión y los recursos necesarios para la atención, gestión y resolución de los asuntos que competen a sus funciones.

AGROASEMEX fortaleció sus delegaciones estatales para dotarlas de mayor infraestructura operativa y administrativa, para que en el mediano plazo se descentralice su operación.

FIRCO desde 1990 inició el proceso de descentralización de asistencia técnica, transfiriendo esta función a los productores rurales.

CORETT descentralizó hacia los estados las facultades, y los recursos humanos, financieros y físicos, para la creación de delegaciones, residencia y módulos que permitan una toma de decisiones responsable.

**COMERCIO Y ABASTO**

DICCONSA transfirió a las empresas subsidiarias las decisiones relacionadas con proveedores regionales y locales, y el abastecimiento de mercancías directamente en almacenes, así como el manejo de auditorías de estados financieros, y la desincorporación y enajenación de activos bajo los lineamientos de los consejos de administración. Para ello se dotó a las empresas subsidiarias de equipo técnico de computación y comunicaciones para controlar eficientemente su operación.

<sup>20</sup> Informe elaborado por SHCP con datos de SECOGEF (SECODAM) y de las Dependencias y Entidades Públicas.

## COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

A partir de 1992 se consolidó el proceso iniciado por TELECOMM para que los usuarios obtengan en un solo local los servicios de fax público, giros internacionales, telex público, y telegramas por teléfono tanto nacionales como internacionales. Para tal efecto se establecieron 102 centros de servicios integrales en las ciudades de Veracruz, Tijuana, Querétaro, Guadalajara, Mazatlán, Guanajuato, Chilpancingo, Matamoros, y el Distrito Federal.

## ENERGETICO

En 1993 se trasladó PEMEX Petroquímica de la Ciudad de México a Coahuila de Zaragoza, Veracruz. Así mismo, se estableció que en 1994 PEMEX Exploración y Producción realizará su traslado a Villahermosa, Tabasco.

Las empresas del subsector eléctrico instalaron agencias del sistema de comercialización (SICOM) en el interior de la República, y desconcentraron su abastecimiento a través de los comités regionales de adquisiciones.

## SERVICIOS

En las instituciones de la banca de desarrollo se readecuaron las leyes orgánicas y reglamentos internos para consolidar la función corporativa de la oficina matriz respecto a sus delegaciones regionales y sucursales; se otorgó mayor participación a las instancias regionales en el proceso de planeación y programación institucional; y se actualizaron las metodologías para evaluar los programas y resultados de esas instancias, considerando los diferentes grados de desarrollo de los sectores y municipios de los ámbitos que atienden. En particular, el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) amplió el número de sus representaciones regionales y al igual que NAFIN depositó mayores facultades en ellas, e incrementó los recursos que les son transferidos.

Considerando la integración de éste capítulo se tomará como punto de partida para dar inicio al capítulo final, el IV, donde se esbozarán las conclusiones sobre la Reforma del Estado en la Empresa Pública. Así mismo se expondrán las bases actuales para definir las alternativas viables para que el Estado, plantee las políticas que se deben seguir en la conducción de las empresas públicas para fortalecer el desarrollo nacional.

**PRINCIPALES INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA  
EN EL SECTOR PARAESTATAL, 1988-1994 21/  
(Porcentajes)**

Sector y Entidad	Eficacia 1/		Eficiencia			
	1988	1994p/	Presupuestal 2/ 1988	1994p/	Financiera 3/ 1988	1994p/
<b>DESARROLLO RURAL</b>						
BANRURAL	100.2	100.4	140.2	108.7	76.5	84.9
FIRCO 4/	402.4	152.6	85.5	118.4	6.1	6.6
AGRO-ASEMEX 4/	41.9	97.7	94.4	105.6	62.8	48.4
FIFONAFE	119.0	167.0	79.4	68.9	100.0	100.0
PRONASE	64.7	104.6	67.9	81.8	89.5	100.0
<b>DESARROLLO URBANO</b>						
DUPORT-ALTAMIRA	100.0	100.0	100.0	140.0	23.5	100.0
FONHAPO	119.3	100.2	135.7	99.3	53.1	41.1
<b>COMUNIC.Y TRANSPORTES</b>						
FERRONALES	97.2	105.4	83.4	102.2	56.8	52.5
CPFISC	135.3	121.9	100.0	95.8	100.0	90.2
ASA	97.1	101.1	127.8	107.5	100.0	100.0
TELECOMM 4/	100.0	100.0	56.2	112.4	99.8	93.4
SEPOMEX	102.0	100.0	N.D.	111.2	N.D.	95.7
<b>COMERCIO Y ABASTO</b>						
CONASUPO	94.7	108.1	122.3	101.6	51.6	48.3
DICCONSA	81.6	93.3	87.8	109.3	89.0	86.0
<b>ENERGETICO</b>						
PEMEX	97.8	100.2	98.7	99.8	107.5	90.3
CFE	102.8	103.0	92.4	103.1	70.1	95.5
CLFC	101.0	99.2	114.7	97.8	100.0	100.0
<b>INDUSTRIAL</b>						
PIPSA	95.2	213.2	95.3	165.6	78.2	89.0
NAFIN	71.7	121.2	100.0	98.8	100.0	100.0
<b>SERVICIOS</b>						
IMER	113.7	87.2	110.3	125.1	47.1	33.8
EL NACIONAL	27.9	55.9	84.9	68.8	67.3	100.0
NOTIMEX	98.4	96.3	117.5	121.8	9.9	15.4
LOTENAL	193.1	75.0	100.0	91.4	100.0	100.0
<b>SALUD Y SEGURIDAD SOC</b>						
IMSS	97.2	97.8	91.7	105.1	93.9	96.2
ISSSTE	88.4	97.7	98.0	92.9	100.0	100.0

1/ Relación de las metas alcanzadas respecto a las programadas. En BANRURAL: crédito otorgado en FIRCO: obras de infraestructura rural, en AGROASEMEX: superficie agrícola asegurada, en FIFONAFE: retiros de fondos corrientes, en PRONASE: comercialización de semillas certificadas, en DUPORT-Altamira y en FONHAPO crédito otorgado, en FERRONALES: carga transportada, en CPFISC: rehabilitación de pavimentos, en ASA: transporfación de pasajeros, en TELECOMM: expedción de telegramas, en SEPOMEX: recepción y clasificación de piezas postales, en CONASUPO: compras de granos básicos, en DICCONSA: ventas, en PEMEX: producción de crudo en CFE y CLFC: comercialización de energía eléctrica, en PIPSA: venta de papel, en NAFIN: financiamiento, en El Nacional: venta de periódico, en NOTIMEX: difusión de noticias, en LOTENAL: enteros entregados a TESOFE, en IMER: producción de programas de radio, y en IMSS e ISSSTE: consultas externas.

2/ Relación del presupuesto ejercido respecto al autorizado.

3/ Relación de Ingresos propios respecto a Ingresos totales.

4/ El primer dato de cada indicador se refiere a 1990.

p/ Cifras preliminares.

21/Informe elaborado por la SHCP con base en datos proporcionados por las dependencias y entidades públicas

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

La integración de este capítulo se hará por medio de dos vertientes la primera referente a la opinión sobre los resultados básicos que muestran las empresas como efecto del apoyo Estatal. En segundo término, a manera de conclusión los comentarios que se derivan de la Reforma del Estado en la Empresa Pública, en las entidades que aún se mantienen, y finalmente las expectativas para las empresas públicas en el presente sexenio, 1994-2000.

##### **4.1. RESULTADOS DEL SALINISMO**

###### **4.1.1. REESTRUCTURACION**

Las acciones de reestructuración que implementó el Estado en las empresas paraestatales se canalizaron a las siguientes actividades y objetivos:

1. Reducción de personal
2. Adecuación de estructuras administrativas
3. Mayor presencia de entidades en áreas estratégicas o prioritarias (AGROASEMEX, CORETT, CONALEP, FCE, etc.)
4. Convenios con el sector privado para atender con eficiencia a zonas marginadas (PROCAMPO, LICONSA, FONHAPO).
5. Venta de empresas
6. Mayor atención a áreas estratégicas (Creación de subsidiarias de PEMEX. Modificación en la estructura orgánica de CFE)
7. Utilización de recursos en pago de deuda pública.

La implementación de estas medidas al interior de las empresas se consideran acertadas, en virtud de que el objetivo básico era convertir a la empresa en un ente con capacidad financiera y que no resultará una carga más para el Estado sin embargo los efectos no son halagadores como se muestra a continuación.

El recorte de personal y reestructura de áreas administrativas implicó aumentar el desempleo y por consecuencia la economía informal (ambulante) con los efectos negativos en las finanzas del Estado al no captar impuestos por esta actividad comercial. Adicionalmente este hecho ha contribuido a una mayor delincuencia en los últimos años.

Adicionalmente a esta acción debe señalarse que durante el sexenio salinista, los aumentos salariales fueron por debajo de índice inflacionario, lo que coadyuvó a que el personal que laboraba en las empresas públicas buscara otras fuentes de ingreso aunque éstas resultaran ilícitas.

Para ilustrar lo anterior se cita los siguientes datos:<sup>1</sup>

AÑO	% DE INCREMENTO SALARIAL	INFLACION
1989	26.0	19.7
1990	18.0	29.9
1991	12.8	19.0
1992	9.2	11.9
1993	7.0	8.9

El otorgamiento de servicios de educación y salud fue un buen intento para reducir la presión social que tenía el Estado sin embargo no ha sido suficiente, basta señalar que entre 1992-1994 los programas de solidaridad contaban con un presupuesto de entre 5000 y 7000 millones de nuevos pesos, para atender a una población de habitantes que vivía bajo "Extrema pobreza" la que se calcula en 20 millones, lo que da un promedio de 350 nuevos pesos por habitante, lo cual era absolutamente insuficiente, para proporcionar servicios de salud educación o despensas que redujeran las necesidades mínimas de este segmento de población.

<sup>1</sup> Fuente: Banco de México Informe Anual 1994.

La venta de empresas paraestatales apoyó en su momento al saneamiento de las finanzas públicas al contarse con recursos para amortizar parte de la deuda pública, como se ha comentado anteriormente, sin embargo el beneficio para el país no resultó muy transparente, como se comentará en la sección de conclusiones, en función de que la venta se hizo a grupos (reducidos) de capitalistas a muy buen precio, lo que ha propiciado una mayor concentración del capital a manos de grupos oligopólicos, es decir todo lo construido en muchos años se les cedió graciosamente en solo 6 años de gobierno. Lo constatante de todo este proceso es privilegiar como nunca al gran capital, es el regateo en aumentos salariales que se le asigna a la clase trabajadora son prácticamente a cuenta gotas. Además contrasta con la postura de reducción de personal o "Adelgazamiento del Estado" que ha dejado a muchas familias sin trabajo y con los efectos ya comentados al inicio de este capítulo que a su vez ha tenido como inminente respuesta la Explosión sin precedente de la Economía informat.

Considerando la importancia de este gran hecho citaremos algunos grupos económicos poderosos que adquirieron empresas básicas al estado.<sup>2</sup>

**BANCOS:** Grupo Financiero PROBURSA representado por J. Madariaga, señores Villareal Guajardo y Elizondo; Gomez Cobarrubias; Grupo Abaco; Grupo Acabal; Harp Helú y Roberto Hernández; Garza Laguera y Guajardo Touche; Cabal Peniche y otros.

**TELEFONOS DE MEXICO:** Grupo Carso. Carlos Slim, South Western Bell, France Cable and Radio.

**PAQUETES DE MEDIOS DE COMUNICACION:** Familia Salinas Pliego.

**INGENIOS AZUCAREROS:** Grupo de Inversionistas ANERMEX, Jaime Porres. Consorcio Aga de Guadalajara, Joaquin Redo y Socios; Operadora Azucarera del Pacífica, Consorcio Escorpión; Ingenios Santos S.A.

**AFIANZADORA MEXICANA:** Sres. Fernández Madero y Sánchez N. Mollo.

---

<sup>2</sup> Revista de Comercio Exterior Marzo 1992, pag. 220-229

**MINERA DE CANANEA**: Jorge Larrea (Mexicana de Cananea)

**FERTIMEX**: Industria Peñoles.

**ALTOS HORNOS DE MEXICO**: Consorcio de Accionistas en Ingeniería; Hierro y Acero del Norte, Familia Montemayor.

**SIDERURGICA NACIONAL**: Grupo Industrial San Lorenzo.

**CIA. MEXICANA DE AVIACION**: Grupo Xabre

**AERONAVES DE MEXICO**: Grupo Icaro.

**INDUSTRIAS CONASUPO**: Hidrogenadora Nacional, Jabones y Detergentes S.A., Industrias Integradas del Norte, Modercam S.A. y otras.

**DINA**: Consorcio G. S.A.

**TUBACERO**: Aceros Generales S.A., Jaime Woldenberg.

Estos grupos son algunos de los más beneficiados por la política salinista ya que se hicieron más ricos y poderosos, además debe señalarse que la obtención de ingresos por esta enajenación no se utilizó, como debería ser para generar un crecimiento económico sano y sostenido, tampoco generó nuevos empleos si no todo lo contrario hubo severos recortes que se tradujeron en pésimos servicios, como en los bancos que ya privatizados se dedicaron a cobrar altas tasas de interés a embargar bienes de personas físicas y morales y a pagar bajos intereses a los ahorradores y bajos salarios a sus empleados. Es decir el resultado de privatización, o desincorporación, fue desempleo, reducidos salarios, malos servicios y abusos de los monopolistas.



Otro aspecto muy importante dentro del esquema planteado por el salinismo fue que según la versión oficial, los recursos que se obtuvieron por la venta de empresas paraestatales se canalizaron, en su mayor parte a amortizar la deuda pública, sin embargo, de acuerdo a los datos que a continuación se mencionan, el uso de estos recursos no resultaron transparentes.

**MÉXICO: DEUDA TOTAL 1988-1994**

<b>MILLONES DE DOLARES</b>				
<b>AÑO</b>	<b>DEUDA PUBLICA EXTERNA</b>	<b>PAGO DE INTERESES AL EXTERIOR</b>	<b>DEUDA EXTERNA TOTAL</b>	<b>INTERESES PAGADOS</b>
1988	83,953	10 325	10 782	15 473
1989	81 967	10 905	95 447	14 297
1990	74 602	10 777	97735	12 117
1991	68 976	10 398	101 737	14 044
1992	60 229	12 470	101 091	19 713
1993	68 588	13 626	108 216	13 626
1994	82 000	N/D	125 000	N/D

Fuente: SHCP. Dirección General de Crédito Público 1995.

De lo antes descrito se desprenden varias aseveraciones:

1. La obtención de recursos adicionales (en la parte final del segundo capítulo se menciona el monto de estos recursos) se canalizaron de manera íntegra a cubrir exclusivamente el servicio de la deuda, en ningún momento se amortizó, el principal.
2. El pago de intereses durante el sexenio anterior es del orden de casi 60 000 millones de dólares, más de la mitad de la deuda pública y que puede considerarse como la gran sangría económica en su conjunto.
3. Es importante recordar que en la toma de posición del Presidente Salinas, manifestó que las transferencias de capital netas al exterior se verían reducidas, empero esto no se logró.

4. Por lo anterior podemos concluir que uno de los problemas cruciales en esta década es el pago de la deuda externa, en función de que la generación de recursos para cubrirla son insuficientes.

#### **4.1.2. Eficacia, eficiencia Presupuestal y Financiera.**

Por lo que se refiere a los logros de las empresas en el cumplimiento de sus objetivos debe reconocerse que este fue un promedio más del 90%, como se puede observar en el cuadro de la parte final del capítulo anterior, sin embargo los efectos nocivos de este cumplimiento, que finalmente impactaron a la población en general son los siguientes:

- A. Incremento Sustancial en su presupuesto, gasto, tal como se puede observar en el capítulo III, con el efecto consecuente en las Finanzas Públicas del Gobierno Federal. Debe recordarse que en la mayoría de empresas estratégicas o prioritarias, el Estado otorgó subsidios o apoyos fiscales para el desarrollo de sus actividades (salud, educación etc.) recursos que obtenía el Gobierno vía impuestos o endeudamiento interno o externo con la sangría subsecuente.
- B. Incremento en precios y tarifas, que afectaron negativamente al impactar la inflación. Al respecto debe mencionarse que durante el sexenio en cuestión la inflación se redujo de dos dígitos a un dígito. Mención especial merece los incrementos que se dieron para PEMEX y CFE<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Excelsior, octubre de 1993, pp.149

CONCERTACION ECONOMICA	FECHA DE ANUNCIO	VIGENCIA	PRECIOS
PSE: Pacto de solidaridad economica	13-DIC-87	29-FEB-88	INCREMENTO PROMEDIO DE 85% EN ENERGETICOS
PECE: Pacto para la estabilidad y crecimiento económico	12-DIC-88	31-JUL-89	AUMENTOS EN PRECIOS Y TARIFAS REZAGADAS
PECE III	3-DIC-89	31-JUL-90	AUMENTAN 6% LAS GASOLINAS
PECE IV	27-MAY-90	31-ENE-91	AUMENTOS EN ENERGETICOS ENTRE 6 Y 12%
PECE V	11-NOV-90	31-DIC-91	ALZAS: GASOLINA \$710; LUZ, DIESEL Y GAS 10%
PECE VI	10-NOV-91	31-ENE-93	ALZAS: NOVE 65%, MAGNA 25% Y DIESEL 9.7%, GAS LICUADO 2.4% CON AJUSTE MENSUAL DE 2.5%, LUZ DOMESTICA E INDUSTRIAL 20.2% Y 21.3% RESPECTIVAMENTE
PECE VII Pacto para la estabilidad la competitividad y el empleo	20-OCT-92	31-DIC-93	AJUSTE GRADUAL EN ELECTRICIDAD Y OTROS ENERGETICOS DE BAJA TENSION EN USO DOMESTICO Y COMERCIAL NO MAYOR A DOS DIGITOS EN LA VIGENCIA DEL PACTO.
PECE VIII	1-OCT-93	31-DIC-94	REDUCCION DE TARIFAS ELECTRICAS DE USO DOMESTICO Y COMERCIAL QUE NO EXCEDA EL 5% DURANTE LA VIGENCIA DEL PACTO. LOS PRECIOS PUBLICOS DE LOS PRINCIPALES INSUMOS QUE OFRECE EL SECTOR PUBLICO SE REDUCIRAN EN LA PROPORCION QUE PERMITAN ALINEARLOS CABALMENTE A SU REFERENCIA INTERNACIONAL

Otro gran apoyo que otorgó el Gobierno Federal para que las empresas estratégicas lograran resultados favorables fue la asunción de pasivos por parte de este y que condujo a dos situaciones: la primera lograr que estas entidades mostraran autosuficiencia financiera ( que en cierto momento permitió fungir a estas como ventanilla del Estado en la contratación de créditos con el exterior, como es el caso de PEMEX, FERRONALES y CFE) y poder exponer ante propios y extraños que la política aplicada por él era la adecuada, en segundo lugar se incrementó la deuda del Gobierno lo que permitió dar seguridad a los bancos nacionales y extranjeros, en el cobro del servicio de la deuda, (acción que no se deba con las empresas), con el consecuente déficit fiscal que originaba, de nueva cuenta, mayor endeudamiento e incremento en la base impositiva.

#### 4.1.3 CONCLUSIONES

De lo antes descrito podemos concluir lo siguiente sobre la Reforma del estado en la Empresa Pública durante el sexenio 1988-1994.

1. El aumento a los precios de los productos y servicios del Sector Público, lejos de sanear las finanzas impactaron negativamente en la inflación.
2. La reducción del Gasto Público, como acción para combatir la inflación, entre otros efectos implicó el despido de miles de burócratas y empleados, lo que impulsó la conformación de la economía informal (ambulante). Es decir desempleo y subempleo.
3. Como consecuencia de lo anterior y por política estatal, se redujeron los salarios y se abarató la mano de obra.
4. El sexenio se puede calificar como de total privatización (entiendase como Desincorporación) concentradora y monopolista.
5. El uso de los recursos patrimoniales, como resultado de la venta de empresas, se utilizó para atender el pago de interés por la deuda pública, lo que en última instancia benefició única y exclusivamente a los capitalistas nacionales y extranjeros.

6. En apariencia se ha vendido lo que no es estratégico y prioritario, sin embargo, dadas las condiciones actuales El Estado, hará lo imposible para continuar con la venta y obtener recursos para atender la deuda de la deuda externa e interna.
7. El control de las empresas vigentes deberá ser de tal manera que contribuyan al desarrollo del país y no signifiquen un lastre para el Estado. Esto implica productividad real no corrupción en el manejo de los recursos internos de las entidades.
8. El gasto de inversión que se ejerció, razón en parte por el cual se incrementa el gasto programable año con año, tal como se puede constatar en las cifras que se presentan en el tercer capítulo sobre las erogaciones de las empresas estratégicas durante el periodo 92-94 no fue canalizado a inversiones productivas.
9. Derivado de la venta de empresas se permitió la inversión privada en infraestructura servicios y comercio.
10. Mayor concentración del ingreso, al vender las empresas a monopolistas nacionales y extranjeros. Esto conlleva al comentario popular de que la venta se efectuó en "Bandeja de Plata" a los capitalistas.

#### **4.2. CAMINO A SEGUIR**

Para el presente sexenio, 1994-2000, la política que aplicará por parte del estado a la empresa no variará considerablemente, en virtud del planteamiento estatal, como se muestra a continuación:

#### 4.2.1. POLITICA GUBERNAMENTAL

El inicio de esta administración se caracteriza por una crisis a nivel general en la que se registra un déficit en cuenta corriente, es decir un exceso en la importación de bienes y servicios; devaluación en nuestra unidad monetaria; al alza en las tasas de interés he incertidumbre en los mercados financieros internacionales que contraen el flujo de recursos a nuestro país.

Con el sano intento de resolver esta grave acción las autoridades gubernamentales implementaron el Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica (AUSEE) y el programa de acción para reforzar el AUSEE (PARAUSEE)<sup>4</sup> antes descrita y las acciones que deben emprenderse para aminorar los efectos de la crisis en nuestro país.

Por lo que se refiere a las empresas públicas los lineamientos que se señalan son los siguientes:

- Readecuación de empresas estratégicas.
- Participación del capital privado en el desarrollo de los ferrocarriles y las comunicaciones vía satélite. Estas acciones implican la privatización parcial de FERRONALES y TELECOMM (Telecomunicaciones de México).

De manera particular, para 1995, se dieron acciones para fortalecer los ingresos de las empresas, que benefician al Gobierno Federal, y controlar el gasto. Lo básico de estas políticas es lo que a continuación se menciona.

- Se plantearon incrementos en los precios de gasolina y diesel con el propósito de fortalecer los ingresos públicos y de intentar corregir el excesivo crecimiento de la demanda de energéticos. Dicho incremento fue del 35%<sup>5</sup> del 0.8% mensual. De esta forma al final de 1995 el aumento de acuerdo al programa se ubicaría en 48.5%.

<sup>4</sup> SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO. Documento técnico, marzo de 1995.

<sup>5</sup> Efectivo durante marzo de 1995.

- Se propone un aumento del 20% a partir de abril en el precio del gas licuado y a las tarifas de energía eléctrica para uso doméstico y continuará el desliz actual del 0.8% mensual. Al cierre del ejercicio el incremento se debe situar en 32.0%. Las tarifas de energía eléctrica para uso comercial e industrial se seguirán ajustando conforme a las fórmulas ya autorizadas.
  - Para el caso de las tarifas que se cobran por otros servicios que prestan los organismos y empresas públicos como FERRONALES, ASA y CAPUFE se dará una política de aumentos graduales, en promedio de 2.5% al mes, para que el incremento anual no sea más allá del 30%. Lo anterior con el propósito de disminuir el rezago en términos reales y evitar el deterioro de las finanzas públicas.
  - En lo que se refiere a precios y tarifas públicos sujetos a referencia internacional y con la intención de eliminar subsidios en el sistema de precios que se convierten en subsidios injustificados y sin un claro sentido de equidad se llevarán a cabo las adecuaciones correspondientes para contrarrestar dichos efectos. De manera particular, esta política se aplicará a los productos comercializados por PEMEX en el interior del país, con excepción del gas licuado de petróleo, gasolinas y diesel.
  - Con el fin de fortalecer los ingresos del sector público y de los gobiernos estatales se consideró que a partir de abril, del año próximo pasado la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) aumentará del 10 al 15%. Así mismo existirá una tasa cero del IVA en la venta al consumidor final para alimentos procesados y medicinas.
  - Se dio una bonificación salarial a los trabajadores que perciben entre 2 y 4 salarios mínimos. Dicha bonificación sería de 3% para los trabajadores que perciben 2 salarios mínimos y decrecería linealmente hasta desaparecer al alcanzar 4 salarios mínimos. Esto es adicional a la bonificación fiscal de 3% que se otorgó en enero de 1995 pasado a los trabajadores que devengan hasta dos salarios mínimos.
-

- Actualmente las empresas que optan por la deducción inmediata de sus inversiones, calculan el momento a deducir estimando el valor presente de la depreciación normal utilizando una tasa del 5% para efectos del ISR. Durante este año, con el fin de promover la inversión la tasa se manejó en un 3%.
- Para apoyar la reestructuración de empresas de un solo grupo, se darán reglas de carácter general para permitir que la ganancia de enajenación de acciones entre empresas de un mismo grupo quede exenta para efectos del impuesto sobre la renta.
- Las medidas señaladas en materia tributaria habrán de traducirse en un fortalecimiento de las finanzas de los estados y municipios. Los incrementos a los impuestos y a los precios y tarifas del sector público generarán un mayor monto de participaciones conforme al esquema previsto por la Ley de Coordinación Fiscal. Dichos recursos habrán de apoyar la situación financiera de los estados reduciendo su nivel de endeudamiento y mejorar sus finanzas permanentemente. El monto que se estimó de estos recursos será alrededor de 9 090 Millones de Nuevos Pesos.
- El gasto público es uno de los instrumentos de política económica que contribuye a la estabilización económica, dado su impacto en la demanda agregada. En virtud de este argumento, las erogaciones programables se ajustarán para disminuir los requerimientos financieros del sector público y reducir la presión sobre el mercado de fondos prestables y poder lograr un descenso en la tasas de interés para promover la recuperación de la actividad económica.
- Bajo este contexto la política de gasto público se orientará a contribuir a la estabilización macroeconómica a través de la reducción de las erogaciones e incrementar la eficiencia en el ejercicio del gasto.
- En forma paralela se protegerán las inversiones productivas, con especial énfasis a las que generen ingresos en el muy corto plazo y las que impacten en forma inmediata en la producción de bienes y servicios que son básicos en los procesos productivos de la industria nacional.



- Existirán acciones de protección a la población campesina y trabajadora
  - i) Ampliación en la cobertura de Seguro de Enfermedades y Maternidad por medio del IMSS.
  - ii) Implementación de un programa de empleo rural a través de la construcción de caminos de infraestructura rural, coordinado por la Secretaría de Desarrollo Social. Con esta acción la población tendrá la oportunidad de un ingreso mínimo.
  - iii) Revisión integral de los esquemas de subsidios al consumo, tanto dirigidos como generalizados, para darle una mayor transparencia y se favorezca a los trabajadores de escasos recursos. Durante 1995, en el primer semestre se planteó erogar en subsidios 3507.6 Millones de Nuevos Pesos, como se muestra en el siguiente cuadro.

**SUBSIDIOS AL CONSUMO, ENERO-JUNIO 1995**

PRODUCTO	MILLONES DE NUEVOS PESOS
TORTILLA	456.0
TORTILLA SOLIDARIDAD	431.0
LICONSA	545.6
HARINA DE TRIGO	1 100.0
HARINA DE MAIZ	570.0
DICONSA	252.0
DESAYUNOS ESCOLARES	153.0
<b>TOTAL</b>	<b>3 507.6</b>

Fuente: SHCP-PARAUSEE, marzo 1995

- El gasto programable<sup>6</sup> deberá ajustarse en 9.8% en términos reales con respecto al monto ejercido en 1994. Dicha reducción se ejecutará por medio de las siguientes acciones.

<sup>6</sup> Gasto de Inversión y Gasto de Operación.

i. Los servicios personales se reducirán en 9% real. Estos representan el 41% del gasto programable del sector público. Esta acción se implementará mediante cinco actividades.

a. Reducción en la estructura orgánica básica de la Administración Pública Central. Se dará una revisión minuciosa de los cuadros administrativos y de actividades, con el propósito de eliminar programas no prioritarios, duplicidad de funciones, y fomentar la generación de ahorros presupuestales.

b. Congelación de plazas de base y de confianza.

c. No existirá contratación de nuevas plazas en los sectores diferentes a los autorizados en el presupuesto de egresos de 1995.

d. Reducción drástica en la contratación de personal por honorarios y eventual.

e. Revisión a detalle de las representaciones del Sector Público Federal en el extranjero, con el objetivo de mantener las indispensables para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

- En adición a lo anterior, se reducirán los programas de adquisición del sector público para promover la eficientización de los inventarios.
- Se revisará la política de subsidios para concentrar los recursos fiscales en las entidades dedicadas al desarrollo social y rural.
- Se cuidará y promoverá que las adquisiciones en las entidades paraestatales resulten las indispensables.

Se pospondrá el inicio de nuevos proyectos de inversión en las dependencias de la Administración Pública Federal y se reducirá el ritmo de ejecución de los proyectos no prioritarios. Se respetará la conservación y mantenimiento de la infraestructura, así como los proyectos de protección al medio ambiente.

Como se puede observar las medidas que se han implementado son similares por no decir idénticas, a las que se dictaron en el sexenio anterior, y que se pueden comparar con lo estipulado en el 2º capítulo de este documento y los resultados que se apuntan en el capítulo que antecede; razón para afirmar que el futuro que espera a las empresas paraestatales y a México no es muy halagador.

Consideramos que estas medidas, junto con otras que ha ejercido el gobierno en las condiciones actuales no serán suficientes para solventar el gran problema que enfrenta México. Es decir no se podrán generar suficientes recursos para amortizar la deuda pública. Se calcula que para este sexenio el pago de intereses y de capital asciende aproximadamente a 16 000 ó 20 000 Millones de Dólares anuales, bajo el supuesto de una deuda de 135 000 Millones de Dólares anuales. En este sentido es de señalar que los ingresos petroleros ascienden a 7 000 Millones de Dólares anuales, de esto resulta la necesidad del Estado de encontrar otros mecanismos que permitan financiar el faltante y poder cubrir en tiempo y oportunidad el servicio de la deuda.

No podrá frenarse el desempleo y subempleo; de igual forma no se detendrá el aumento de la pobreza extrema. Esto forzosamente generará delincuencia y estallidos sociales.

Nada asegura que con incrementar los precios y tarifas, racionalizar y redistribuir subsidios se conviertan en entes económicos que coadyuve al desarrollo económico-social al país. Por el contrario esto originará mayor inflación y contracción en la demanda.

El recorte de personal desembocará en descontento social, y como ya se apuntó anteriormente, abaratamiento de la mano de obra.

La obtención de recursos por venta del Patrimonio Nacional no será muy vasto, en virtud de que quedan pocas empresas. El Estado deberá buscar otra fuente de financiamiento para poder enfrentar su gasto, deuda, subsidios, servicios, etc. En otras palabras se repetirá con mayor efecto lo apuntado en las conclusiones que se comentan al inicio de este capítulo.

De acuerdo con lo que ha planteado el Gobierno Zedillista es muy probable que se utilicen recursos provenientes de endeudamiento externo

Cabe señalar que en febrero de 1995 se utilizaron ya 20 000 Millones de Dólares de un paquete de 51 000 otorgado por E.U. En el caso de que se tomen estos recursos al final del sexenio la deuda sobrepasaría los 150 000 Millones de Dólares, cifra que se antoja inmanejable. Ante esta situación cabría la pregunta ¿Qué venderá el Estado para cubrir esta deuda, PEMEX o CFE? o seremos una estrella más en la bandera de E. U. A.

#### 4.3. ACCIONES QUE DEBEN EMPRENDERSE

Bajo los anteriores lineamientos, en nuestra opinión, la política a seguir en la empresa pública es la siguiente:

Resulta imprescindible ejecutar de manera real la modernización integral del Sector Paraestatal, y en particular a los organismos que atienden las áreas estratégicas, que recientemente se han modificado en la nueva versión del Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de acuerdo a lo publicado en el diario oficial de la federación del 2 de marzo del presente año, así como algunas prioritarias.

Consideramos que la primera función que se deberá atender es la reducción del gasto, tal como se ha planteado en el PARAUSEE, pero no recortando personal, aunque hay que reconocer que el gasto en nóminas es excesivo en cualquier paraestatal, sino reduciendo erogaciones que no son productivas tales como: Compra de materiales y suministros, equipo de oficina lujoso mobiliario que no es tan indispensable para la operación de la empresa, reducción de teléfonos celulares, automóviles etc.

Recorte en atender con personal de las dependencias públicas a los familiares de funcionarios de nivel medio superior. Reducción en la administración de bonos de productividad a altos funcionarios que se otorgan en forma trimestral.

Utilización adecuada de inventarios, lo que dejará de presionar compras que impactan el gasto corriente. Se estuvo presente en la problemática de IMSS e ISSSTE, en 1992, que por razones desconocidas adquirieron de manera excesiva medicamentos que no se utilizaron con la prontitud que requería el caso ya que su caducidad era de corto plazo.

Existen cuantiosos elementos en cualquier entidad que podrían reducirse para absorber las disminuciones que ha dictado el Estado sin embargo, se ha preferido recortar al personal con las consecuencias ya citadas.

De lo antes descrito se puede concluir que por parte del Estado, la única opción para reducir gasto es por medio de compactar al personal. Los directivos que coordinan a las empresas no se preocupan por implantar programas que minimicen el gasto en otros renglones. Por tanto el futuro que se espera será lo que hemos visto en el sexenio pasado; incremento de desempleo-subempleo y delincuencia.

En segundo término se tiene el incremento a precios y tarifas; es sano que una entidad pueda lograr su autosuficiencia financiera y dependa cada vez en menos medida de endeudamiento de terceros, bancario o de Gobierno Federal. Sin embargo el efecto en este caso es el impacto a la inflación aunque se comente que esta acción es para dotar de suficientes recursos propios a las empresas para sufragar su gasto y apoyar vía impuestos a los ingresos del Gobierno Federal.

Con el propósito de que la empresa pública sea un apoyo real para que el Estado impulse el crecimiento económico de México y para México, no para los grandes capitalistas como se observó en el Salinismo, consideramos que existen 10 funciones que deben ejecutarse al interior de la empresa.

1. Reestructuración operativa y administrativa.
2. Estricta disciplina presupuestal.
3. Determinación real de índices de productividad, eficiencia y eficacia.
4. Transparencia en el uso de los recursos.

5. Canalización adecuada de subsidios (existen empresas que atienden el sector salud, educación y servicios, que reciben este tipo de apoyo)
6. En el caso de endeudamiento (PEMEX, CFE, ETC) orientarlo a inversiones productivas. no pedir para pagar.
7. Establecimiento de convenios de desempeño que permite evaluar la actividad empresarial en cualquier ámbito
8. Informes periódicos reales para la opinión pública que permitan observar el desarrollo de las empresas
9. Que su programa de inversión sea acorde con los objetivos nacionales y no favorezca a terceros
10. Que con la aplicación de las anteriores medidas dejen de ser un lastre para el Estado con las consecuencias ya sabidas y funjan como apoyo para salir de esta grave crisis al aportar recursos frescos y no gastos que puedan canalizarse a inversiones productivas o al sector social que comprende millones de personas en pobreza extrema.

En lo que respecta al proceso de desincorporación es conveniente su continuidad, en este caso lo ideal, entendiéndose como petición, es que los recursos que resulten de esta venta se utilicen verdaderamente a pagar la deuda pública se interna o externa. Adicionalmente se negocie con los posibles compradores el respetar a la plantilla actual y no se permita más recortes de obreros y empleados.

Bajo este contexto mencionaremos las entidades, de acuerdo a nuestro criterio que deberán sujetarse a algún mecanismo de los ya citados en capítulos anteriores.

- **DESINCORPORACION**

FERRONALES

AEROPUERTOS

PETROQUIMICA SECUNDARIA

- **CAMBIO ESTRUCTURAL**

SERVICIO POSTAL MEXICANO

**DESINCORPORACION**

FERRONALES<sup>7</sup> Tiene un rezago muy importante en su infraestructura que se ha traducido en baja calidad en los servicios que presta, problemas de carácter financiero y necesidades de apoyo a través del otorgamiento de subsidios por parte del Gobierno Federal.

Para poder modernizar los Ferrocarriles se requieren cuantiosas inversiones que el Gobierno Federal no esta en condiciones de realizar por lo que es necesario fomentar la participación de iniciativa privada en las diferentes áreas de los ferrocarriles.

A través de este esquema será posible que en un futuro se incremente la calidad de los servicios y como consecuencia la demanda tanto de pasajeros como de carga, lo que permitirá que el país cuente con una red ferroviaria más eficiente y competitiva a nivel internacional y coadyuve a fomentar las exportaciones.

Cabe señalar, que en el esquema no habrá monopolios y el Estado conservará su rectoría en materia regulatoria.

---

<sup>7</sup> Informe presentado por la SCT a los medios de comunicación en enero de 1995.

**AEROPUERTOS** Para la creación de nuevos aeropuertos y la modernización de los ya existentes, es necesario realizar inversiones importantes que dadas las condiciones financieras del Gobierno Federal no es posible ejecutar por lo que es indispensable que se lleven a cabo inversiones por parte de la iniciativa privada.

Es de mencionar, que existe una creciente demanda tanto en los servicios de pasajeros como en la aviación comercial, lo que originará la saturación de los principales aeropuertos del país; así mismo, es necesario invertir en salas móviles, aeropuertos, bandas de entrega de equipaje etc., que permitan disminuir las concentraciones de pasajeros y horarios que provocan desequilibrios en pistas, plataformas y edificios, que a su vez generan demoras e inconvenientes en la operación.

Por lo anterior, es de suma importancia promover la participación de empresas privadas nacionales y/o extranjeras<sup>6</sup> impulsen el desarrollo de las terminales aeroportuarias, para que los servicios mejoren y se encuentren en niveles competitivos a nivel internacional.

**PETROQUIMICA SECUNDARIA<sup>9</sup>** En el año de 1992, se dio a conocer el proyecto de Desincorporación de la Industria Petroquímica Secundaria sin embargo, por falta de Definición de criterios adecuados para su venta, esta no fue posible llevarse a cabo, por lo que en la presente administración deberán implementarse las estrategias en las mejores condiciones para el Gobierno Federal.

La ejecución de las acciones descritas anteriormente se traducirán en ingresos para el Gobierno Federal que servirán para atender otros sectores prioritarios o pago de la deuda, dada la crisis financiera que vive el país. El Estado dejará de apoyar empresas que no son estratégicas sin que esto implique que pierda el control, lo que se derivará en ahorros. Se fomentará con la inversión privada, la modernización de las empresas que presentan rezagos importantes.

<sup>6</sup> En mayo de 1995 el Director General de ASA manifestó que de acuerdo al proyecto de la nueva ley aeroportuaria, la privatización se ejecutará en 1996.

<sup>9</sup> Informe presentado a la prensa nacional en marzo de 1995.



Con relación al proceso de Desincorporación es importante hacer mención que recientemente<sup>10</sup> fue creada la Comisión Intersecretarial de Desincorporación de Entidades Paraestatales o Unidades Productivas que se encargará de reglamentar el proceso de venta extinción o fusión de las empresas en poder del Gobierno Federal.

Según informe de la SHCP la privatización de entidades paraestatales que se planea llevar a cabo durante este gobierno se abocará a los sectores de telecomunicaciones, puertos, aeropuertos, ferrocarriles, petroquímica secundaria y generación de energía eléctrica. La Comisión garantizará la transparencia de todas las acciones de privatización y desincorporará del sector público varias ramas económicas. Las ramas económicas que encajarán en este proceso prácticamente no tienen competencia entre distintas empresas dentro del país y las diferentes áreas que producen bienes o servicios que son utilizados, por lo general, en otras actividades de producción.

**CAMBIO ESTRUCTURAL**

**SERVICIO POSTAL MEXICANO<sup>11</sup>** es una empresa que no se ha podido consolidar, en virtud de que enfrenta problemas operativos y financieros, ya que gran parte de sus funciones están encaminadas a la atención del correo social y no cuenta con los recursos suficientes para inversión que le permita otorgar un servicio de mayor calidad tanto para su función social como para sus actividades de correo comercial. En este último ámbito, requiere ser una empresa más competitiva a fin de asegurar y ampliar su mercado de acción.

No obstante que la entidad ha llevado a cabo acciones que le han permitido mejorar sus resultados; es necesario apoyar la implementación integral de su Programa de Cambio Estructural.

La autorización y ejecución del Cambio Estructural, permitirá reestructurar sus áreas operativas, realizar asociaciones estratégicas y modernizar su infraestructura, aspectos que coadyuvarán a lograr la autosuficiencia financiera de la empresa y así evitar los subsidios que actualmente otorga el Gobierno Federal para la atención del correo social.

<sup>10</sup> Diario Oficial de la Federación 23 de marzo de 1995, pp. 6-9

<sup>11</sup> Informe presentado por SEPOMEX en diciembre de 1994.

## " BIBLIOGRAFIA "

- **LIBERALISMO SOCIAL Y REFORMA DEL ESTADO**  
Rene Villareal  
Fondo de Cultura Económica, Mex.  
1º edición 1993
- **LA POLITICA NEOLIBERAL DE ESTABILIZACION ECONOMICA EN MEXICO**  
Arturo Huerta G.  
Editorial Diana  
1º edición 1994
- **LIBERALISMO VIEJO Y NUEVO**  
José Guilherme Merquior  
Fondo de Cultura Económica  
1º edición 1993
- **RIESGOS DEL MODELO NEOLIBERAL MEXICANO**  
Arturo Huerta G.  
Editorial Diana  
1º edición 1992
- **LA PRIVATIZACION Y EL ESTADO BENEFADOR**  
Shelia B. Kamerman y Alfred J. Kahn  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1993
- **LA PRIVATIZACION DE EMPRESAS PARAESTATALES**  
Jacques Rogozinski  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1993
- **LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MEXICO**  
Alejandro Carrillo Castro y Sergio García Ramírez  
Miguel Angel Porrúa, S.A. Méx.  
1º edición 1993

- **EMPRESA PUBLICA, PROBLEMAS Y DESARROLLO (VOL. 1, NUM. 2)**  
Departamento de Administración Pública  
Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Méx.  
1º edición 1988
  
- **LA EMPRESA PUBLICA : DESDE FUERA, DESDE DENTRO**  
Alfredo Acle Tomasini y Juan Manuel Vega Hutchison  
Limusa, S.A. de C.V., Méx.
  
- **EL CAMINO MEXICANO DE LA TRANSFORMACION ECONOMICA**  
Pedro Aspe Armella20  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1993
  
- **LA REFORMA DEL ESTADO EN MEXICO**  
Juan Rebolledo  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1993
  
- **HACIA EL NUEVO ESTADO. MEXICO 1920-1993**  
Luis Medina Peña  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1994
  
- **LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES**  
Diario Oficial de la Federación  
14 de mayo de 1986
  
- **REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES**  
Diario Oficial de la Federación  
26 de Enero de 1990
  
- **PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA**  
Secretaría de la Contraloría General de la Federación  
1990-1994

- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994**  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Poder Ejecutivo Federal  
1º edición 1989
  
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**  
Poder Ejecutivo Federal  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
1º edición 1983
  
- **PLAN GLOBAL DE DESARROLLO 1982**  
Poder Ejecutivo Federal  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
1º edición 1980
  
- **PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**  
Poder Ejecutivo Federal  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
1º edición 1989
  
- **LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL**  
Leyes y Códigos de México  
Porrúa, S.A. , Méx.  
1º edición 1972
  
- **CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS**  
Leyes y Códigos de México  
Porrúa, S.A. , Méx. 1990  
1º edición 1953
  
- **DESREGULACIÓN ECONOMICA (1989-1993)**  
Gabriel Martínez y Guillermo Fárber  
Fondo de Cultura Económica, Méx.  
1º edición 1994
  
-

- **LA FUNCION DE EVALUACION EN EL AMBITO PARAESTATAL**  
 Departamento de Administración Pública  
 Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), Méx.  
 1º edición 1987
  
- **PROGRAMACION FINANCIERA Y POLITICA MACROECONOMICA : UN  
 MODELO FINANCIERO DE LA ECONOMIA MEXICANA**  
 Ricardo Lago Gallego  
 Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos, Méx.  
 1º edición 1991
  
- **GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES**  
 Raúl Rojas Soriano  
 U N A M  
 1º edición 1977
  
- **REVISTA MERCADO DE VALORES**  
 Nacional Financiera (NAFIN)  
 Nacional Financiera (NAFIN)  
 1º edición 1993
  
- **ECONOMIA BASICA**  
 A. Rodas Carpizo  
 Limusa Noriega Editores  
 1º edición 1985

A N E X O

No. 1

**DESINCORPORACION DE ENTIDADES PARAESTATALES  
VENTA, EXTINCION, TRANSFERENCIA, FUSION Y  
LIQUIDACION 1983-1988**

- ♦ ACCESORIOS TUBULARES ESPECIALES, S.A.
- ♦ ACCIONES BURSATILES SOMEX, S.A.
- ♦ ACEITERA DE GUERRERO, S.A. DE C.V.
- ♦ ACEROS DE SONORA, S.A. DE C.V.
- ♦ ACEROS ESMALTADOS, S.A.
- ♦ ACEROS RASSINI, S.A. DE C.V.
- ♦ ACEROS TOURNE, S.A.
- ♦ ACROS, S.A.
- ♦ ACROTEC, S.A. DE C.V.
- ♦ ADHESIVOS, S.A.
- ♦ AHMSA INGENIERIA, S.A.
- ♦ ALGODONERA COMERCIAL MEXICANA, S.A.
- ♦ ALIMENTOS DEL FUERTE, S.A.
- ♦ ASTILLEROS UNIDOS DE ENSENADA, S.A. DE C.V.
- ♦ ASTILLEROS DE GUAYMAS, S.A. DE C.V.
- ♦ ATISA ATKINS, S.A. DE C.V.
- ♦ ATSUGI MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ♦ AUTO EXPRESS REGIONMONTANO, S.A.
- ♦ AVANTRAM MEXICANA, S.A.
- ♦ AZUCARERA DE LA CHONTALPA, S.A.
- ♦ BARITA DE SONORA, S.A.
- ♦ BARRENAS DE ACERO Y AGUCES, S.A.
- ♦ BENEFICIADORA DE COCO DE ACAPULCO, S.A. DE C.V.
- ♦ BENEFICIADORA DE FRUTAS CITRICAS Y TROPICALES DE GUERRERO, S.A. DE C.V.
- ♦ BENEFICIADORA DE FRUTAS CITRICAS Y TROPICALES DE OAXACA, S.A. DE C.V.
- ♦ BICICLETAS CONDOR, S.A.
- ♦ BOLSAS DE PAPEL GUADALAJARA, S.A.
- ♦ BOLSAS Y ARTICULOS DE PAPEL, S.A.
- ♦ CABEZAS DE ACERO KIKAPOO, S.A.
- ♦ CAFES Y CAFETERIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ♦ CARROS DE FERROCARRIL DE DURANGO, S.A.
- ♦ CEMENTOS ANAHUAC DEL GOLFO, S.A.
- ♦ CENTRIFUGAS BROADBENT INTERAMERICANA, S.A. DE C.V.
- ♦ CERAMICAS Y LADRILLOS, S.A.
- ♦ CERES ECOLOGICA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ♦ CESER, S.A.
- ♦ CHAPAS Y TRIPLAY, S.A.
- ♦ CIGARROS LA TABACALERA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ♦ CLEMEX, S.A.
- ♦ CLORO DE TEHUANTEPEC, S.A. DE C.V.
- ♦ CLUB DEPORTIVO ATLANTE, S.A.
- ♦ COMERCIAL DE TELAS, S.A.
- ♦ COMPAÑIA AZUCARERA DEL ISTMO, S.A.
- ♦ COMPAÑIA AZUCARERA LA CONCEPCION, S.A.
- ♦ COMPAÑIA INDUSTRIAL AZUCARERA SAN PEDRO, S.A.

- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL DE ATENQUIQUE, S.A
- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL JACARANDA, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL Y COMERCIAL AMERICANA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACION, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA DE RADIOLOGIA
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA DE TUBOS, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA COMONFORT, S.A.
- ◆ COMPAÑIA NAVIERA MINERA DEL GOLFO, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA OPERADORA DE ESTACIONES DE SERVICIO, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA TEXTIL MEXICANA, S.A.
- ◆ COMPLEJO FRUTICOLA INDUSTRIAL DE LA CUENCA DEL PAPALOAPAN, S.A DE C.V.
- ◆ CONCRETOS PROCESADOS, S.A
- ◆ CONCRETOS TAMAULIPAS, S.A
- ◆ CONFECCIONES DE OCCIDENTE, S.A.
- ◆ CORPORACION NACIONAL INDUSTRIAL, S.A.
- ◆ CORPORACION NACIONAL OPERADORA DE HOTELES Y RESTAURANTES, S. DE R.L.
- ◆ DINA AUTOBUSES, S.A. DE C.V.
- ◆ DINA CAMIONES, S.A. DE C.V.
- ◆ DINA CUMMINS, S.A.
- ◆ DINA MOTORES, S.A. DE C.V.
- ◆ DINA ROCKWELL NACIONAL, S.A
- ◆ DISTRIBUIDORA DE GAS DE QUERETARO, S.A
- ◆ DISTRIBUIDORA DE GAS NATURAL DEL ESTADO DE MEXICO, S.A.
- ◆ DISTRIBUIDORA SAN LORENZO, S.A.
- ◆ EL PRESIDENTE HOTELS, INC.
- ◆ ELECTROMETALURGIA DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
- ◆ EMBOTELLADORA GARCINCRESPO, S.A.
- ◆ ENVASES GENERALES CONTINENTAL DE MEXICO, S.A.
- ◆ ENVASES RASSINI, S.A.
- ◆ ENVASES Y EMPAQUES NACIONALES, S.A.
- ◆ EQUIPOS AUTOMOTORES, S.A. DE C.V.
- ◆ ESTRUCTURAS DE ACEROS, S.A.
- ◆ ESTUFAS Y REFRIGERADORES NACIONALES, S.A.
- ◆ FABRICA DE TRACTORES AGRICOLAS, S.A.
- ◆ FERRO MINERA MEXICANA, S.A.
- ◆ FIBRAS NACIONALES DE ACRILICO, S.A. DE C.V.
- ◆ FLETES MAR, S.A. DE C.V.
- ◆ FLETES MARSA, S.A. DE C.V.
- ◆ FOMENTO AZUCARERO DEL GOLFO, S.A.
- ◆ FORJAMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ FORMADOS APB, S.A.
- ◆ FUNDICIONES DE HIERRO Y ACERO, S.A.
- ◆ GLICOLES MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ GRAFITO DE MEXICO, S.A.
- ◆ GRANJA BUENAGUA, S. DE R.L.
- ◆ GRUPO RASSINI, S.A. DE C.V.
- ◆ GRUPO TEXTIL CADENA, S.A. DE C.V.
- ◆ HIERRO Y ACERO DEL NORTE, S.A.
- ◆ HILADOS GUADALAJARA, S.A. DE C.V.
- ◆ HILOS CADENA, S.A. DE C.V.



- ◆ HOTEL CHULAVISTA DE MONCLOVA, S.A.
- ◆ HOTEL EL MIRADOR, S.A.
- ◆ HOTELERA GALERIAS, S.A. DE C.V.
- ◆ HOTELES EL PRESIDENTE, S.A. DE C.V.
- ◆ HOTELES Y CENTROS ESPECIALIZADOS, S.A.
- ◆ HULES MEXICANOS, S.A.
- ◆ IMPULSORA DE EMPRESAS TURISTICAS, S.A. DE C.V.
- ◆ IMPULSORA GUERRERENSE DEL COCOTERO, S. DE R.L. DE I.P. Y C.V.
- ◆ IMPULSORA Y EXPORTADORA NACIONAL, S. DE R.L. DE C.V.
- ◆ INDELTA, S.A. DE C.V.
- ◆ INDUSTRIAS FAIRBANKS MORSE DE CENTROAMERICA, S.A.
- ◆ INDUSTRIAS FORESTALES INTEGRALES, S.A.
- ◆ INGENIO DE ATENCINGO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO DE CASASANO LA ABEJA, S.A.
- ◆ INGENIO DE MAHUIXTLAN, S. DE R.L. DE C.V.
- ◆ INGENIO DE PUGA, S.A.
- ◆ INGENIO HERMENEGILDO GALEANA, S.A.
- ◆ INGENIO INDEPENDENCIA, S.A.
- ◆ INGENIO LA PRIMAVERA, S.A.
- ◆ INGENIO PRESIDENTE BENITO JUAREZ, S.A.
- ◆ INGENIO PUJILTI, S.A.
- ◆ INGENIO PURUARAN, S.A.
- ◆ INGENIO ROSALES, S.A.
- ◆ INGENIO SAN FRANCISCO EL NARANJAL, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA HOTELERA DEL PRESIDENTE LORETO, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA HOTELERA EL PRESIDENTE CHAPULTEPEC, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA HOTELERA EL PRESIDENTE SAN JOSE DEL CABO, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA HOTELERA, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA LA CANTERA, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA MEXICANA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
- ◆ INMUEBLES Y EQUIPOS INDUSTRIALES, S.A.
- ◆ INTERRUPTORES DE MEXICO, S.A.
- ◆ INVERSIONES TURISTICAS DEL CARIBE, S.A.
- ◆ KSB MEXICANA, S.A.
- ◆ MACOCOZAC, S.A.
- ◆ MADERAS INDUSTRIALIZADAS DE NAYARIT, S.A.
- ◆ MADERAS INDUSTRIALIZADAS DE QUINTANA ROO, S.A.
- ◆ MANANTIALES DE SAN LORENZO, S.A. DE C.V.
- ◆ MANUFACTURAS ELECTRONICAS, S.A. DE C.V.
- ◆ MANUFACTURAS GARNGO, S.A. DE C.V.
- ◆ MANUFACTURERA CORPOMEX, S.A.
- ◆ MANUFACTURERA DE CIGÜEÑALES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ MANUFACTURERA FAIRBANKS MORSE, S.A. DE C.V.
- ◆ MANUFACTURERA MEXICANA DE PARTES DE AUTOMOVILES, S.A. DE C.V.
- ◆ MARMOLES DEL VALLE DEL MEZQUITAL, S.A. DE C.V.
- ◆ MATERIAS PRIMAS ANAHUAC DE GOLFO, S.A.
- ◆ MECANICA FALK, S.A. DE C.V.
- ◆ METALURGICA ALMENA, S.A.
- ◆ MEXICANA DE AUTOBUSES, S.A. DE C.V.
- ◆ MEXICO INVERSIONES, S.A.
- ◆ MEXINOX, S.A.
- ◆ MEZCAL SANTIAGO, S.A.

- ◆ MOTO DIESEL MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ MOTORES PERKINS, S.A.
- ◆ NACIONAL HOTELERA DEL NORTE, S.A.
- ◆ NACIONAL HOTELERA, S.A.
- ◆ NAVICEMENT DEL GOLFO, S.A.
- ◆ NUEVA NACIONAL TEXTIL MANUFACTURERA DEL SALTO, S.A.
- ◆ NUEVA SAN ISIDRO, S.A.
- ◆ OERLIKON ITALIANA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ OPERADORA DE HOTELES, S.A.
- ◆ OPERADORA EL PRESIDENTE LAS PALMAS, S.A.
- ◆ OPERADORA EL PRESIDENTE ZONA ROSA, S.A.
- ◆ PERFILES Y ESTRUCTURAS DE DURANGO, S.A.
- ◆ PESQUERA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ PETROQUIMICA DE MEXICO, S.A.
- ◆ PLASTICOS AUTOMOTRICES DIANA, S.A. DE C.V.
- ◆ POLIESTIRENO Y DERIVADOS, S.A. DE C.V.
- ◆ POLIETILENO MONTERREY, S.A.
- ◆ POLIMAR, S.A. DE C.V.
- ◆ POLITECNICA MONTERREY, S.A.
- ◆ PORCELANAS EUROMEX, S.A.
- ◆ PROCESADORA DE ACERO RASSINI, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTORA NACIONAL DE REDES, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS DE MADERAS FINAS, S.A.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE BAHIA DE TORTUGAS, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE CAMPECHE, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE GUAYMAS, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE GUERRERO, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE LA PAZ, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE SALINA CRUZ, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE SINALOA, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE TOPOLOBAMPO, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE YUKALTEPEN, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS ISLA DE CEDROS, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS MEXICANOS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS QUIMICOS E INDUSTRIALES DEL BAJIO, S.A.
- ◆ PRODUCTOS QUIMICOS VEGETALES MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ PROMOCIONES Y COMISIONES AVANTRAM, S.A.
- ◆ RASSINI, S.A. DE C.V.
- ◆ RECINMEX, S.A.
- ◆ REFRACTARIOS HIDALGO, S.A.
- ◆ REFRACTARIOS MEXICANOS, S.A.
- ◆ REFRESCOS Y ALIMENTOS GARCINCRESPO, S.A.
- ◆ RENAULT DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ RESINERA EJIDAL DE MICHOACAN, S.A.
- ◆ RESTAURANTES EL PRESIDENTE, S.A.
- ◆ SERVICIOS ATENSA, S.A.
- ◆ SERVICIOS FORESTALES, S.A.
- ◆ SERVICIOS INTERNACIONALES DE VEHICULOS ACUATICOS, S.A. DE C.V.
- ◆ SIDERURGICA NACIONAL, S.A.
- ◆ SISTEMAS DE ENERGIA AUTONOMA, S.A. DE C.V.

- ◆ SOCIEDAD COOPERATIVA DE OBREROS DE VESTUARIO Y EQUIPO, S.C.L. DE P.E.
- ◆ SONOCAL, S.A. DE C.V.
- ◆ SOSA TEXCOCO, S.A.
- ◆ SUR DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ TALLERES TLAJOMULCO, S.A.
- ◆ TEREFTALATOS MEXICANOS, S.A.
- ◆ TORNILLOS RASSINI, S.A. DE C.V.
- ◆ TORRES MEXICANAS, S.A.
- ◆ TRANSPORTES CENTRALES, S.A.
- ◆ TRANSPORTES GARCINCRESPO, S.A.
- ◆ TRIPLAY DE PALENQUE, S.A.
- ◆ TUBACERO, S.A.
- ◆ TUBERIA NACIONAL, S.A.
- ◆ TURBORREACTORES, S.A. DE C.V.
- ◆ UNION FORESTAL DE JALISCO Y COLIMA, S.A.
- ◆ VEHICULOS AUTOMOTORES MEXICANOS, S.A.
- ◆ VITRIUM DIVISION FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.
- ◆ YAVAROS INDUSTRIAL, S.A.
- ◆ ZINCAMEX, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA RECUPERACION DE INVERSIONES EN BIENES INMUEBLES EFECTUADOS EN EL EXTRANJERO POR RESIDENTES EN MEXICO
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO PARA LA ENAJENACIÓN DE TERRENOS GANADOS AL MAR EN LAS INSTALACIONES DEL PUERTO DE YUCALPETEN
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES SERIE C DE SIDERURGICA LAZARO CARDENAS LAS TRUCHAS, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA SUSCRIPCION DE ACCIONES SERIE A DE SIDERURGICA LAZARO CARDENAS LAS TRUCHAS, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL EXPROPIACION PETROLERA EN MORELIA, MICHOACAN
- ◆ FIDEICOMISO PARA ADQUIRIR LA CARTERA A FAVOR DE FINANCIERA GENERAL, S.A. Y DERIVADA DEL FRACCIONAMIENTO EL PALOMAR
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ADQUISICION, VENTA, ARRENDAMIENTO Y TRANSMISION DE EQUIPO MARITIMO Y PORTUARIO
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ADQUISICION DE RESERVAS TERRITORIALES PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS HABITACIONALES
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA SUSCRIPCIÓN Y PAGO DE ACCIONES SERIE C DE SIDERURGICA LAZARO CARDENAS LAS TRUCHAS, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO Y ADMINISTRACION DE UNA SUPERFICIE DE TERRENO EN SAN JOSE DEL CABO, BAJA CALIFORNIA SUR
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO Y ADMINISTRACION DE UNA SUPERFICIE DE TERRENO EN EL EJIDO DE LORETO, BAJA CALIFORNIA SUR
- ◆ FIDEICOMISO PARA ESTUDIOS Y PLANES DE DESARROLLO AGROPECUARIO Y PROGRAMAS DE CREDITO AGRICOLA
- ◆ FIDEICOMISO 169 PARA CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS
- ◆ FIDEICOMISO ACADEMIA MEXICANA DE LA LENGUA
- ◆ FIDEICOMISO BANCOS DE AHORRO Y PRESTAMO
- ◆ FIDEICOMISO CAMPAÑA NACIONAL CONTRA LA GARRAPATA
- ◆ FIDEICOMISO CIUDAD INDUSTRIAL NUEVA TIJUANA
- ◆ FIDEICOMISO CIUDAD TURISTICA PORTUARIA CABO SAN LUCAS

- ◆ FIDEICOMISO COMISION PROMOTORA CONASUPO PARA EL MEJORAMIENTO SOCIAL
- ◆ FIDEICOMISO CONACYT CON EL GOBIERNO Y LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEON
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL BENITO JUAREZ EN AGUASCALIENTES, AGS.
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL C.T.M. ATZACOALCO
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL GRAL. FRANCISCO NARANJO EN MONTERREY, N.L.
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL HEROES DE CHAPULTEPEC
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL LOMAS DE VALLE VERDE EN ENSENADA, B.C.
- ◆ FIDEICOMISO CONJUNTO HABITACIONAL SAHUARD EN HERMOSILLO, SON.
- ◆ FIDEICOMISO CUMBRES DE LLANO LARGO
- ◆ FIDEICOMISO DE LAS FRUTAS CITRICAS Y TROPICALES
- ◆ FIDEICOMISO DE PROMOCION RURAL
- ◆ FIDEICOMISO DE ZINCAMEX, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO DEL LEGADO DE DAVID ALFARO SIQUEIROS
- ◆ FIDEICOMISO DEL LEGADO EDUARDO OMARINI
- ◆ FIDEICOMISO EDIFICIO CONFEDERACION NACIONAL CAMPESINA
- ◆ FIDEICOMISO EL PALOMAR, CIUDAD TURISTICA
- ◆ FIDEICOMISO EXNCONVENTO DE SANTA CATARINA EN OAXACA, OAX.
- ◆ FIDEICOMISO FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA PRODUCCIÓN, DISTRIBUCION Y CONSUMO DE PRODUCTOS BASICOS
- ◆ FIDEICOMISO GRUPO HILOS CADENA
- ◆ FIDEICOMISO HOTEL ESCUELA LA PAZ
- ◆ FIDEICOMISO PARA CONSOLIDAR ADEUDOS A AGRICULTORES DE MATAMOROS, TAMP.
- ◆ FIDEICOMISO PARA CONSOLIDAR ADEUDOS A AGRICULTORES DE DIVERSAS REGIONES DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL APROVECHAMIENTO DE MADERAS UTILIZABLES EN UXPANAPA, VER.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL CENTRO DE ESTUDIOS HISTORICOS DEL MOVIMIENTO OBRERO MEXICANO
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL COLEGIO BRITANICO, A. C.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL COLEGIO SUPERIOR DE AGRICULTURA TROPICAL DE CARDENAS, TAB.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE LA ZONA HENEQUENERA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS SILVICOLAS INDUSTRIALES
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL FOMENTO DE APOYO DEL DESARROLLO PESQUERO
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL FOMENTO VOCACIONAL PARA LA CARRERA DE INGENIERO DE MINAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL INGENIO EMILIANO ZAPATA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL INSTITUTO NACIONAL DE ASTROFISICA, OPTICA Y ELECTRONICA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A LAS COOPERATIVAS ESCOLARES
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE BECAS A CAMPESINOS CANDELLEROS
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A LA FORESTAL, F.C.I.

- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CREDITO A LA COMISION NACIONAL COORDINADORA DE PUERTOS
- ◆ FIDEICOMISO PARA ELABORAR UN DICCIONARIO DEL ESPAÑOL QUE SE HABLA EN MEXICO
- ◆ FIDEICOMISO PARA ELABORAR UNA HISTORIA DE LA REVOLUCION MEXICANA
- ◆ FIDEICOMISO PARA INMUEBLES CUAUHTEMOC
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ADQUISICION Y ENAJENACION DE LA PELICULA "FURIA ROJA"
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ADQUISICION DE TERRENOS GANADOS AL RIO SANTA CATARINA EN MONTERREY
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA CAPACITACION FORESTAL CAMPESINA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA COMPANIA DEL ANGEL
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA COMPANIA TELEFONICA FRONTERIZA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA CONSTRUCCION DE LA VILLA OLIMPICA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA CONSTRUCCION DE LOS TALLERES GRAFICOS DE LA NACION
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA HABITACION POPULAR CONJUNTO HABITACIONAL PRESIDENTE ADOLFO LOPEZ MATEOS
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA INVESTIGACION Y LA EDUCACION AGROPECUARIA Y FORESTAL
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA INVESTIGACION Y LA EDUCACION PESQUERA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA ORGANIZACION Y CAPACITACION CAMPESINA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA PLANTA BENITO JUAREZ
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA PREVENCION Y CONTROL DE AGUAS Y EL DESARROLLO DE LA FAUNA ACUATICA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA PUBLICACION DE LA OBRA VI SIGLOS DE LA HISTORIA GRAFICA DE MEXICO
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA RADIOAERONAUTICA MEXICANA
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA REALIZACION DE LA PELICULA "DON QUIJOTE CABALGA DE NUEVO"
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA SEGUNDA RESEÑA MUNDIAL DE LOS FESTIVALES CINEMATOGRAFICOS
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA UNIVERSIDAD DE NAYARIT
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAMIENTO DE CREDITOS AL LIC. FERNANDO GONZALEZ DIAZ LOMBARDO
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR CREDITOS A AGRICULTORES DE DIVERSAS REGIONES DEL EDO. DE CHIH.
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR CREDITOS A AGRICULTORES DE MATAMOROS, TAMPS.
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR CREDITOS A LA CONCHA, S.A. FABRICA DE HILADOS, TEJIDOS Y ACABADOS
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR PRESTAMOS A CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR UN CREDITO A LA EDITORIAL TALLERES TIPOGRAFICOS NACIONALES
- ◆ FIDEICOMISO PARA PUERTO MADERO, CHIAPAS
- ◆ FIDEICOMISO PELICULA "LA SOMBRA DEL CAUDILLO"
- ◆ FIDEICOMISO PREMIO LITERARIO INTERNACIONAL OLLIN YOLIZTLI
- ◆ FIDEICOMISO TEHUXTLA KORFLOSINDECO
- ◆ FIDEICOMISO UNICO PARA EL DESARROLLO DE LA FLORA Y FAUNA ACUATICA
- ◆ FIDEICOMISO UNIDAD HABITACIONAL 18 DE JULIO EN FRESNILLO, ZACATECAS
- ◆ FIDEICOMISO DE APOYO A LA INDUSTRIA RURAL

- ◆ FIDEICOMISO EJIDAL LEY FEDERAL DE AGUAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA REHABILITACION DE AGRICULTORES DE LA COMARCA LAGUNERA
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR ANTICIPOS A CONTRATISTAS DE OBRAS PUBLICAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA CREDITOS EN LA SIEMBRA DEL FRIJOL O MAIZ A CAMPESINOS DEL SUR DE SINALOA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CREDITO A LA COMPAÑIA PERIODISTICA VERACRUZANA, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO PARA GARANTIZAR AL BANCO NACIONAL CINEMATOGRAFICO LA EXPLOTACION DE PELICULAS EXTRAORDINARIAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA REHABILITACION DE LA INDUSTRIA PLATANERA DE TABASCO Y NORTE DE CHIAPAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA VENTA DE LOTES DE TERRENOS COLINDANTES DEL BRAZO DEL RIO SILAO EN EL TRAMO QUE ATRAVIESA IRAPUATO, GUANAJUATO
- ◆ FIDEICOMISO PARA OBRAS, AMPLIACION Y MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE LA CIUDAD DE VERACRUZ
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS AL CONGRESO DEL TRABAJO
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS PARA EL CULTIVO DEL LA PIÑA EN LOMA BONITA, OAXACA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS AL AYUNTAMIENTO DE MEXICALI
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR UN CREDITO REFACCIONARIO A LA COMPAÑIA MINERA CORZO, S.A. DE C.V.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE UN CREDITO PARA CUBRIR PASIVOS A CARGO DE ASTILLEROS UNIDOS DEL PACIFICO, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO PARA APOYO A LA GANADERIA DEL LOS ESTADOS DE SONORA Y BAJA CALIFORNIA NORTE
- ◆ FIDEICOMISO PARA COOPERAR EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS DE LAS COLONIAS PROLETARIAS DE TIJUANA, BAJA CALIFORNIA NORTE
- ◆ FIDEICOMISO PARA COOPERAR EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LAS COLONIAS PROLETARIAS DE TAMPICO, TAMAULIPAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA COOPERAR EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LAS COLONIAS PROLETARIAS DE CIUDAD MADERO, TAMAULIPAS
- ◆ FIDEICOMISO PARA COOPERAR EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LAS COLONIAS PROLETARIAS DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGRICOLAS PERECEDEROS
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A INGENIEROS Y CONTRATISTAS, S.A., CONSTRUCTORA ESTRELLA, S.A. E INGENIEROS CIVILES, S.A.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE CREDITOS AL GENERAL ROBERTO G. CRUZ
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAMIENTO DE UN CREDITO AL CLUB DE GOLF MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA EJECUCION DEL PROGRAMA NACIONAL DE DESMONTE
- ◆ FIDEICOMISO PARA LA OPERACION DE LA UNIDAD GANADERA EJIDAL FRANCISCO ZARCO
- ◆ FIDEICOMISO PARA LIQUIDAR ADEUDOS A LA JAPAN COTTON, CO.
- ◆ FIDEICOMISO PARA OTORGAR CREDITOS A EMPRESAS TELEFONICAS

- ◆ FIDEICOMISO PARA EL PAGO DE DEFUNCIÓN DE LOS DIPUTADOS CONSTITUYENTES DE 1917
- ◆ FIDEICOMISO PARA REHABILITAR REGIONES DEL PAIS AFECTADAS O QUE EN EL FUTURO SUFRAN CONSECUENCIAS DE FENOMENOS FISICOS
- ◆ FIDEICOMISO PARA TRABAJOS DE EXPLOTACION, BOMBEO, ESTUDIOS Y CREDITOS A CINCO CENTROS DE POBLACION DEL VALLE DE VIZCAINO EN EL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO DE ADMINISTRACION CON EL INMUEBLE CONOCIDO COMO EXNREFINERIA DE ARBOL GRANDE UBICADO EN CIUDAD MADERO, TAMAULIPAS
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO SOBRE LOS TERRENOS QUE INTEGRAN EL EXNEJIDO ZACATECAS EN MEXICALI
- ◆ FIDEICOMISO DE CREDITO Y ADMINISTRACION ESPECIALIZADO EN VIVIENDA CAMPESINA
- ◆ FONDO CANDELILLERO
- ◆ FONDO DE CULTURA ECONOMICA
- ◆ FONDO DE FOMENTO Y APOYO A LA AGROINDUSTRIA
- ◆ FONDO DE GARANTIA PARA VENTA O ARRENDAMIENTO DE MAQUINARIA, EQUIPO AUXILIAR O DE OFICINA Y APARATOS E INSTRUMENTOS CIENTIFICOS
- ◆ FONDO DE GARANTIA Y APOYO A LOS CREDITOS PARA LA VIVIENDA DE INTERES SOCIAL
- ◆ FONDO DE GARANTIA Y DESCUENTO A LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS
- ◆ FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA MINERIA
- ◆ FONDO NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO PESQUERO
- ◆ FONDO NACIONAL PARA ACTIVIDADES SOCIALES
- ◆ FONDO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA DANZA POPULAR MEXICANA
- ◆ FONDO NACIONAL PARA EL SERVICIO SOCIAL DE ESTUDIANTES DE INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR
- ◆ FONDO PARA EL FOMENTO DE LA GANADERIA DE EXPORTACION
- ◆ FONDO PARA INDEMNIZACIONES DEL ERARIO FEDERAL
- ◆ BENEFICIADORA DE FRUTAS CITRICAS Y TROPICALES DE COLIMA, S.A. DE C.V.
- ◆ CEMENTERIOS DE CUERNAVACA, S.A. DE C.V.
- ◆ CENTRO DE INVESTIGACIONES DE QUINTANA ROO, A.C.
- ◆ CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE OAXACA
- ◆ COLEGIO DEL BAJIO, A.C.
- ◆ CORDEMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ DESARROLLO URBANO DEL PUERTO INDUSTRIAL DEL OSTION, S.A. DE C.V.
- ◆ FIDEICOMISO DESTINADO EXCLUSIVAMENTE A LA OPERACION DEL CENTRO DE ESPECTACULOS, CONVENCIONES Y EXPOSICIONES DE ACAPULCO, GUERRERO
- ◆ FIDEICOMISO CENTRO CIVICO COMERCIAL DE MEXICALI
- ◆ FIDEICOMISO CIUDAD EL RECREO LA PAZ
- ◆ FIDEICOMISO CIUDAD INDUSTRIAL DE FRAMBOYAN, VER.
- ◆ FIDEICOMISO CIUDAD INDUSTRIAL DE TORREON, COAH.
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL FOMENTO METROPOLITANO DE MONTERREY
- ◆ FIDEICOMISO PARA EL PARQUE INDUSTRIAL DE SAN JUAN DEL RIO, QUERETARO
- ◆ FIDEICOMISO SUBMETROPOLI DE TIJUANA
- ◆ FIDEICOMISO TRASLATIVO DE DOMINIO E IRREVOCABLE DE TERRENOS EN EL MUNICIPIO DE TEPEAPULCO, HIDALGO.
- ◆ GASOLINERA DEL BALSAS
- ◆ IMPULSORA MINERA DE ANGANGUEO, S.A. DE C.V.

- ◆ IMPULSORA MINERA E INDUSTRIAL DE BAJA CALIFORNIA, S.A.
- ◆ INDUSTRIAL TEXTIL BELLAVISTA, S.A.
- ◆ MATERIALES PARA EDIFICACIONES DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ◆ MICONSANATLACOMULCO, S.A. DE C.V.
- ◆ MINERALES NO METALICOS DE GUERRERO, S.A.
- ◆ PANIFICADORA LAS TRUCHAS, S.A. DE C.V.
- ◆ PROMOTORA INMOBILIARIA DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ◆ PROQUIVEMEX DIVISION AGROINDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
- ◆ TAPETES MEXICANOS, S.A.
- ◆ TORTILLADORA DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ◆ UNION TURISTICA EJIDAL GOGORRON, S.A. DE C.V.
- ◆ ACTIBANCO GUADALAJARA, S.N.C.
- ◆ ALMACENES Y SERVICIOS, S.A. DE C.V.
- ◆ BANCA DE PROVIDENCIA, S.N.C.
- ◆ BANCAM, S.N.C.
- ◆ BANCO ABOUMRAD, S.N.C.
- ◆ BANCO AZTECA, S.N.C.
- ◆ BANCO COMERCIAL DEL NORTE, S.N.C.
- ◆ BANCO CONTINENTAL GANADERO, S.N.C.
- ◆ BANCO DE COMERCIO, S.N.C.
- ◆ BANCO DE TUXPAN, S.N.C.
- ◆ BANCO DEL INTERIOR, S.N.C.
- ◆ BANCO GANADERO, S.N.C.
- ◆ BANCO LATINO, S.N.C.
- ◆ BANCO LONGORIA, S.N.C.
- ◆ BANCO MERCANTIL DE ZACATECAS, S.N.C.
- ◆ BANCO MONTERREY, S.N.C.
- ◆ BANCO OCCIDENTAL DE MEXICO, S.N.C.
- ◆ BANCO PANAMERICANO, S.N.C.
- ◆ BANCO POPULAR, S.N.C.
- ◆ BANCO PROVINCIAL DE SINALOA, S.N.C.
- ◆ BANCO PROVINCIAL DEL NORTE, S.N.C.
- ◆ BANCO REFACCIONARIO DE JALISCO, S.N.C.
- ◆ BANCO REGIONAL DEL NORTE, S.N.C.
- ◆ BANCO SOFIMEX, S.N.C.
- ◆ COMPAÑIA OPERADORA DE ESPECTACULOS DEL EXNLAGO DE TEXCOCO, S.A.
- ◆ CINE CANTARELL, S.A.
- ◆ CINE CONTINENTAL, S.A.
- ◆ CINE IMPERIAL, S.A.
- ◆ CINEMAS DEL MANTE, S.A.
- ◆ CINEMAS, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA CADENA DE ORO, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA DE ENSENADA, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA DE NAVOJOA, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA DE NOGALES, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA DEL BAJIO, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA LA CALIFORNIA, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA LASSO DE LA VEGA, S.A.
- ◆ CINEMATOGRAFICA TOLUCA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA METALURGICA DE ATOTONILCO EL CHICO, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA LA UNION, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA NOREX, S.A.



- ♦ CONGELADORA DEL PACIFICO, S.A.
- ♦ CORPORACION FINANCIERA, S.N.C.
- ♦ CREDITO MEXICANO, S.N.C.
- ♦ ETLA, S.A.
- ♦ EXHIBIDORA MODERNA, S.A.
- ♦ FERTILIZANTES FOSFATADOS MEXICANOS, S.A.
- ♦ FINANCIERA CREDITO DE MONTERREY, S.N.C.
- ♦ FINANCIERA INDUSTRIAL AGRICOLA, S.N.C.
- ♦ FINCAS COAHUILA, S.A DE C.V.
- ♦ FOMENTO FABRIL, S.A.
- ♦ FRACCIONAMIENTO MEXICALI, S.A.
- ♦ FUNDIDORA LERMA, S.A. DE C.V.
- ♦ HABITACION POPULAR, S.A.
- ♦ HIPOTECARIA DEL INTERIOR, S.N.C.
- ♦ INMOBILIARIA AZTLAN, S.A.
- ♦ INMOBILIARIA PETROQUIMICA, S.A. DE C.V.
- ♦ INMOBILIARIA TOCHEL, S.A. DE C.V.
- ♦ INMUEBLES UNPASA, S.A. DE C.V.
- ♦ INVERSIONES DEL LAGO DE MEXICO, S.A.
- ♦ INVERSIONES REFORMA, S.A.
- ♦ LITO EDICIONES OLIMPIA, S.A.
- ♦ MONTAJES ESTRUCTURALES, S.A.
- ♦ NUEVA DISTRIBUIDORA DE PELICULAS DE CHIHUAHUA, S.A.
- ♦ NUEVA DISTRIBUIDORA DE PELICULAS DE MONTERREY, S.A.
- ♦ NUEVA DISTRIBUIDORA DE PELICULAS DE TORREÓN, S.A.
- ♦ NUEVA DISTRIBUIDORA DE PELICULAS DE VERACRUZ, S.A.
- ♦ NUEVA DISTRIBUIDORA DE PELICULAS DEL SURESTE, S.A.
- ♦ PROBANCA NORTE, S.N.C.
- ♦ PRODUCTOS PESQUEROS SANTA ISABEL, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOCION Y FOMENTO, S.N.C.
- ♦ PROMOTORA DEL MAGUEY Y DEL NOPAL
- ♦ PROPIEDADES CINEMATOGRAFICAS, S.A.
- ♦ PROPIEDADES URBANAS MONTERREY, S.A.
- ♦ PROVEEDORA CONAFRUT, S.A.
- ♦ SILVICOLA MAGDALENA, S. DE R.L.
- ♦ TELEFONICA NACIONAL, S.A. DE C.V.
- ♦ UNIBANCO, S.N.C.
- ♦ ADMINISTRACION GENERAL DE INMUEBLES, S.A.
- ♦ ADMINISTRADORA INMOBILIARIA ACUEDUCTO DE GUADALUPE, S.A.
- ♦ ADMINISTRADORA INMOBILIARIA SOTELO, S.A.
- ♦ ADMINISTRADORA INMOBILIARIA VALLE DE ARAGON SUR, S.A.
- ♦ ADMINISTRADORA INMOBILIARIA VILLA COAPA, S.A.
- ♦ ADOQUINES, S.A.
- ♦ AERONAVES DEL ESTE, S.A.
- ♦ AERONAVES DE MEXICO, S.A.
- ♦ AERONAVES DEL CENTRO, S.A.
- ♦ AERONAVES DEL NORTE, S.A.
- ♦ AERONAVES DEL OESTE, S.A.
- ♦ AERONAVES DEL SUR, S.A.
- ♦ AGRICOLA DE AGUA BUENA, S.C.L.
- ♦ AGROPLASTICO DE TLAXCALA, S.A.
- ♦ AHMSA FABRICA NACIONAL DE MAQUINAS HERRAMIENTAS, S.A. DE C.V.

- ◆ ALCOHOLERA DE PURUARAN, S.A
- ◆ ALCOHOLES LA CONCHA, S.A.
- ◆ ALIMENTOS TOR, S.A.
- ◆ ALMACENES CARAZA CAMPOS, S.A
- ◆ ASERRADERO PAPALO, S.A.
- ◆ ASTILLEROS UNIDOS DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
- ◆ ASTILLEROS UNIDOS DEL PACIFICO, S.A.
- ◆ ATUNEROS MEXICANDS, S.A. DE C.V.
- ◆ AUTOSOMEX, S.A.
- ◆ AYOTLA TEXTIL, S.A.
- ◆ AZUFRERA LIMONTA, S.A. DE C.V.
- ◆ AZUFRES NOMALAR, S.A. DE C.V.
- ◆ AZUFRES NACIONALES MEXICANOS, S.A.
- ◆ BAGAZO INDUSTRIALIZADO, S.A.
- ◆ BANCO CAPITALIZADOR DE MONTERREY, S.A.
- ◆ BANCO CAPITALIZADOR DE VERACRUZ, S.A.
- ◆ BANCO COMERCIAL Y CAPITALIZADOR, S.A.
- ◆ BANCO GENERAL DE CAPITALIZACIÓN, S.A.
- ◆ BANCO NACIONAL CINEMATOGRAFICO, S.A.
- ◆ BANCO NACIONAL DE TURISMO, S.A.
- ◆ BANCO POPULAR DE EDIFICACION Y AHORRO, S.A.
- ◆ BANCO REGIONAL DEL PACIFICO, S.A.
- ◆ BIENES INDUSTRIALES SOMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ CALES DEL ESTADO DE CHIAPAS, S. DE R.L.
- ◆ CELULOSA DEL PACIFICO, S.A.
- ◆ CENTRAL DE COMUNICACION, S.A. DE C.V.
- ◆ CENTRAL MEXICANA DE BIENES RAICES ESPECIALIZADOS, S.A. DE C.V.
- ◆ CENTRO DE INVESTIGACION PARA LA INTEGRACION SOCIAL
- ◆ CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE CHIHUAHUA, A.C.
- ◆ CENTRO INTERNACIONAL DE FISICA Y MATEMATICAS ORIENTADAS, A.C.
- ◆ CENTRO MATERNO INFANTIL GENERAL MAXIMINO AVILA CAMACHO
- ◆ CENTRO MEXICANO DE DESARROLLO E INVESTIGACION FARMACEUTICA, A.C.
- ◆ CENTRO NACIONAL DE ENSEÑANZA TECNICA INDUSTRIAL
- ◆ CENTRO PARA EL ESTUDIO DE MEDIOS Y PROCEDIMIENTOS AVANZADOS DE LA EDUCACION
- ◆ CENTROS CONASUPO DE CAPACITACION, S.C.
- ◆ CLEMEX INGENIERIA, S.A.
- ◆ COMERCIAL CARBONERA, S.A.
- ◆ COMISION DE TARIFAS DE ELECTRICIDAD Y GAS
- ◆ COMISION NACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA
- ◆ COMISION NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL MAIZ PARA CONSUMO HUMANO
- ◆ COMITE ORGANIZADOR DE LOS X JUEGOS UNIVERSITARIOS MUNDIALES
- ◆ COMPAÑIA ALCOHOLERA DE AGUA BUENA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA ARRENDADORA DE EQUIPOS, S.A.
- ◆ COMPAÑIA CONSTRUCTORA Y FRACCIONADORA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA CUPRÍFERA LA VERDE, S.A.
- ◆ COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DE PACHUCA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO, S.A.
- ◆ COMPAÑIA DE LUZ Y FUERZA ELECTRICA DE TOLUCA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA DE SERVICIOS PUBLICOS DE NOGALES, S.A.
- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL DE AYOTLA, S.A.

- ◆ COMPAÑIA MEXICANA DE TERRENO DE RIO COLORADO
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA MERIDIONAL DE FUERZA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA PACIFICO DE FIERRO, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA CENTRAL, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA SANTA ROSALIA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA NACIONAL DE RADIODIFUSION, S.A.
- ◆ COMPLEJO TURISTICO RIO COLORADO, S.A.
- ◆ CONESCAL, A.C.
- ◆ CONSEJO NACIONAL PARA LA CULTURA Y RECREACION DE LOS TRABAJADORES
- ◆ CONSTRUCTORA LA HACIENDA, S.A.
- ◆ CONSTRUCTORA Y URBANIZADORA DE LA CIUDAD, S.A.
- ◆ CORPORACION NACIONAL CINEMATOGRAFICA DE TRABAJADORES Y ESTADO UNO, S.A. DE C.V.
- ◆ DEL ANGEL, S.A.
- ◆ DESARROLLO DIRIGIDO SOMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ DESARROLLO URBANO DEL VALLE DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ DISTRIBUIDORA COMERCIAL DE TELAS, S.A.
- ◆ DISTRIBUIDORA CONASUPO, S.A. DE C.V.
- ◆ DISTRIBUIDORA DE MATERIALES DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ◆ DISTRIBUIDORA NACIONAL DE FONDO DE CULTURA ECONOMICA, S.A. DE C.V.
- ◆ DRAVO DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ EDIFICACIONES MONTERREY, S.A.
- ◆ EDITORIAL POPULAR DE LOS TRABAJADORES
- ◆ ELECTRICA MONCLOVA, S.A.
- ◆ EQUIPOS Y SERVICIOS DE TRANSPORTE, S.A.
- ◆ ESCAMEROS DEL GOLFO, S.A. DE C.V.
- ◆ ESCAMEROS MEXICANOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ ESTABLECIMIENTO PUBLICO FEDERAL INGENIO DEL MANTE
- ◆ EXMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ EXPORTADORA E IMPORTADORA DE MINERALES, S.A. DE C.V.
- ◆ FARMACIA MARIA ISABEL, S.A.
- ◆ FERROCARRIL DE CHIHUAHUA AL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ FERROCARRIL DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ FERROCARRIL SONORANBAJA CALIFORNIA, S.A. DE C.V.
- ◆ FERROCARRILES UNIDOS DEL SURESTE, S.A. DE C.V.
- ◆ FIBRAS NACIONALES DE NYLON, S.A. DE C.V.
- ◆ FIBRAS NACIONALES DE POLYESTER, S.A. DE C.V.
- ◆ FIBRAS NACIONALES TEXTILES, S.A. DE C.V.
- ◆ FINANCIERA DE CREDITO MERCANTIL, S.A.
- ◆ FINANCIERA DE INDUSTRIAS Y CONSTRUCCIONES, S.A.
- ◆ FINANCIERA DE LEON, S.A.
- ◆ FINANCIERA DEL NOROESTE, S.A.
- ◆ FINANCIERA NACIONAL DE LA INDUSTRIA RURAL, S.A.
- ◆ FOMENTO INDUSTRIAL FORESTAL, S.A. DE C.V.
- ◆ FONAGORA, A.C.
- ◆ FONDO DE CULTURA INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
- ◆ FOSFORITAS MEXICANAS, S.A. DE C.V.
- ◆ FRACCIONADORA OJOCALIENTE, S.A.
- ◆ FRACCIONADORA Y CONSTRUCTORA DE TEPIC, S.A.
- ◆ FRACCIONAMIENTOS INDEPENDENCIA, S.A.
- ◆ FRACCIONAMIENTOS VERACRUZ, S.A.

- ◆ FRUTICOLA MERCANTIL, S.A.
- ◆ FUNDIDORA MONTERREY, S.A.
- ◆ GAS NATURAL DE GUADALAJARA, S.A.
- ◆ GRANDES MOTORES DIESEL, S.A. DE C.V.
- ◆ HERBERT MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ HOGARES DE GUADALAJARA, S.A.
- ◆ HOSPITAL REGIONAL DE VERACRUZ
- ◆ IMPULSORA GANADERA DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.
- ◆ IMPULSORA LA FORESTAL, S. DE R.L. DE I.P. Y C.V.
- ◆ INDUSTRIA PETROQUIMICA NACIONAL, S.A.
- ◆ INDUSTRIAL CAÑERA, S.A.
- ◆ INDUSTRIAL RECUPERADORA, S.A. DE C.V.
- ◆ INDUSTRIAS FLIR, S.A.
- ◆ INGENIERIA, PROYECTOS Y DISEÑOS, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO 14 DE SEPTIEMBRE, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO AGUA BUENA, S.A.
- ◆ INGENIO DE EDZNA, S.A.
- ◆ INGENIO DE MEXICALI, S.A.
- ◆ INGENIO DE OACALCO, S.A.
- ◆ INGENIO EL CORA, S.A.
- ◆ INGENIO ESTIPAC, S.A.
- ◆ INGENIO JOSE MARTI, S.A.
- ◆ INGENIO MIGUEL HIDALGO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO NUEVA ZELANDIA, S.A.
- ◆ INGENIO SANTA INES, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA ADMINISTRADORA BALBUENA, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA DARIDE, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA GUADALUPE, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA LOMAS DE QUERETARO, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA MEXICANA DEL PACIFICO, S.A.
- ◆ INMOBILIARIA TUZANDEPTL, S.A. DE C.V.
- ◆ INMUEBLES CUAUHEMOC, S.A.
- ◆ INMUEBLES Y CONDOMINIOS, S.A.
- ◆ INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES EJIDALES MEXICANOS, S. DE R.L.
- ◆ INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ INSTITUTO NACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD Y DE LA VIVIENDA POPULAR
- ◆ INSTALACIONES Y SUPERVISION, S.A. DE C.V.
- ◆ INSTITUTO MEXICANO DE COMERCIO EXTERIOR
- ◆ INSTITUTO NACIONAL DEL TRABAJO
- ◆ INSTITUTO NACIONAL DE GASTROENTEROLOGIA
- ◆ INSTITUTO NACIONAL DE OFTALMOLOGIA
- ◆ INSTITUTO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD
- ◆ INSTITUTO NACIONAL DE UROLOGIA
- ◆ INSTITUTO PARA EL DEPOSITO DE VALORES
- ◆ INTERPORT, S.A. DE C.V.
- ◆ JALUMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ JARDINES DE SANTA CLARA, S.A.
- ◆ JARDINES DEL PEDREGAL DE SAN ANGEL, S.A.
- ◆ LAVANDERIA DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ◆ LOCATEL, A.C.
- ◆ LOMA SOL, S.A.

- ♦ MADERAS MOLDEADAS DE DURANGO, S.A.
- ♦ MAQUILADORA AUTOMOTRIZ NACIONAL, S.A.
- ♦ MAQUINARIA, MANIOBRA Y SERVICIOS CONEXOS, S.A.
- ♦ MARINAS MEXICANAS DE PUERTO VALLARTA, S.A.
- ♦ MATERIALES CONASUPO, S.A. DE C.V.
- ♦ MAURIMEX, S.A.
- ♦ MECAMEX, S.A.
- ♦ MEXARO, S.A. DE C.V.
- ♦ MEXICANA DE MOTORES ELECTRICOS, S.A. DE C.V.
- ♦ MEXICANA DE TECNOLOGIA, S.A. DE C.V.
- ♦ MEXICO ARTESANAL, S.A.
- ♦ MINERA CORZO, S.A.
- ♦ MINERALES MEXICANOS MAYAQUI, S.A. DE C.V.
- ♦ MINERALES SUBMARINOS MEXICANOS, S.A.
- ♦ MINERALES TRATADOS, S.A.
- ♦ NACIONAL DE INSTRUMENTAL MEDICO, S.A.
- ♦ NACIONAL DE SERVICIOS AGROPECUARIOS, S.A.
- ♦ NAVIERA DE BAJA CALIFORNIA, S.A.
- ♦ OPERADORA NACIONAL DE INGENIOS, S.A.
- ♦ OPERADORA TEXTIL, S.A. DE C.V.
- ♦ ORGANIZACION RADIOFONICA ORFEON, S.A.
- ♦ PALANGREROS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ♦ PATRONATO DE LA CASA HOGAR "SOLEDAD G. DE FIGAREDO"
- ♦ PERFORADORA Y MINERA DEL NORTE, S.A.
- ♦ PROCESOS PETROQUIMICOS, S.A. DE C.V.
- ♦ PROCESOS Y ESPECIALIDADES SIDERURGICAS, S.A.
- ♦ PRODUCTORA DE ENGRANES Y REDUCTORES, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTORA FERRETERA MEXICANA, S.A.
- ♦ PRODUCTORA NACIONAL DE RADIO Y T.V.
- ♦ PRODUCTOS BASICOS PARA FERTILIZANTES, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTOS DOMESTICOS SOMEX, S.A.
- ♦ PRODUCTOS INDUSTRIALIZADOS DEL CAFE, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTOS LACTEOS EJIDALES DE SAN LUIS POTOSI, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTOS PESQUEROS ATUNNMEX, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTOS PESQUEROS DE ESCUINAPA, S.A. DE C.V.
- ♦ PRODUCTOS PESQUEROS PENINSULAR, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOTORA AGROINDUSTRIAL DEL HENEQUEN, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOTORA CINEMATOGRAFICA MEXICANA S.A.
- ♦ PROMOTORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EMPRESAS DEL TURISMO POPULAR DE NAYARIT, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOTORA EJIDAL, S.A.
- ♦ PROMOTORA INDUSTRIAL DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOTORA INDUSTRIAL DEL CAFE, S.A. DE C.V.
- ♦ PROMOTORA NACIONAL PARA LA PRODUCCION DE GRANOS ALIMENTICIOS, S. DE R.L. DE I.P. Y C.V.
- ♦ PROMOTORA RADIOFONICA DEL BALSAS, S.A. DE C.V.
- ♦ PROYECTA, INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.
- ♦ QUIMISOMEX, S.A. DE C.V.
- ♦ RADIO VISION MEXICANA, S.A.
- ♦ RECONCENTRACIONES TELEFONICAS, S.A. DE C.V.
- ♦ RENOVACION HABITACIONAL POPULAR
- ♦ RIO NAZAS, S.A.

- ◆ SALES DE TANCAMICHAPA, S.A. DE C.V.
- ◆ SALES DE ZACATECAS, S.A.
- ◆ SALES ALCALIS, S.A.
- ◆ SARDINEROS MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ SATELITE LATINOAMERICANO, S.A.
- ◆ SERVICIO DE COCHES DORMITORIOS Y CONEXOS, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIO DE TRANSPORTACION TERRESTRE DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MEXICO
- ◆ SERVICIO MULTIMODAL TRANSISTMICO
- ◆ SERVICIOS AEREOS ESPECIALES, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS AGRICOLAS CAÑEROS, S.A.
- ◆ SERVICIOS ALIMENTICIOS DINA, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS PORTUARIOS DE FRANCISCO I. MADERO, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, S.A.
- ◆ SERVICIOS Y SUMINISTROS SIDERURGICOS, S.A.
- ◆ SILVICOLA DE LAS CHIMALAPAS, S. DE R.L.
- ◆ SOCIEDAD DE DESARROLLO MINERO E INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
- ◆ SOCIEDAD DE EXPLORACION, DESARROLLO Y EXPLOTACION MINERA MEXICANA, S.A.
- ◆ SOCIEDAD FINANCIERA DE LA INDUSTRIA Y DESCUENTO, S.A.
- ◆ SOLVENTES DE TEHUANTEPEC, S.A. DE C.V.
- ◆ TELEPRODUCTORA DEL DISTRITO FEDERAL, S.A. DE C.V.
- ◆ TELERADIO NACIONAL, S.A. DE C.V.
- ◆ TRACTONSIDENA, S.A.
- ◆ TRAKSOMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ TRIGO INDUSTRIALIZADO CONASUPO, S.A. DE C.V.
- ◆ TRIPLAY DE ATENQUIQUE, S.A. DE C.V.
- ◆ UNITED STATES DESTILLING CORPORATION, S.A.
- ◆ URANIO MEXICANO
- ◆ URBANIZADORA DE CELAYA, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DE IRAPUATO, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DE LOS PARAISOS, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DE POZA RICA, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DE TUXPAN, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DEL BAJIO, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DEL VALLE, S.A.
- ◆ URBANIZADORA DEL YAQUI, S.A.
- ◆ URBANIZADORA MANZANARES, S.A.
- ◆ URBANIZADORA POTOSINA, S.A.
- ◆ URBANIZADORA SAN MARCOS, S.A.
- ◆ URBANIZADORA TLALNMEX, S.A.
- ◆ VITRIUM, S.A.
- ◆ VIVEROS DE PLAYAS DE TIJUANA, S.A.
- ◆ VOCERO MEXICANO, S.A.

**DESINCORACION DE ENTIDADES PARAESTATALES  
VENTA, EXTINCION, TRANSFERENCIA FUSIO Y LIQUIDACION  
1989-1993.**

- ◆ BENEFICIADORA DE FRUTAS CITRICAS Y TROPICALES DE GUERRERO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO CALIPAM, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO PLAN DE SAN LUIS, S.A. DE C.V.
- ◆ COMERCIAL DE TELAS, S.A.
- ◆ INGENIO QUESERIA, S.A.
- ◆ INGENIO PONCIANO ARRIAGA, S.A.
- ◆ FOMENTO AZUCARERO DEL CENTRO, S.A. (INGENIO FRANCISCO AMECA)
- ◆ INGENIO ALVARO OBREGON S.A.
- ◆ HOTEL EL MIRADOR, S.A. DE C.V.
- ◆ MINERA LAMPAZOS, S.A. DE C.V.
- ◆ QUIMICA FLUOR, S.A. DE C.V.
- ◆ MINERA REAL DE ANGELES, S.A. DE C.V.
- ◆ MACOCOZAC, S.A.
- ◆ MOTORES PERKINS, S.A.
- ◆ ALGODONERA COMERCIAL MEXICANA, S.A.
- ◆ REFRACTARIOS HIDALGO, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA MEXICANA INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.
- ◆ CENTRO INDUSTRIAL BIOQUIMICO, S.A. DE C.V.
- ◆ AERONAVES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ HIERRO Y ACERO DEL NORTE, S.A.
- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL AZUCARERA, S.A. (INGENIO CUATOTOLAPAM)
- ◆ INGENIO PLAN DE AYALA, S.A.
- ◆ INGENIO SAN GABRIEL VERACRUZ, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA CEDROS, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA MEXICANA DE AVIACIÓN, S.A. DE C.V. (AEROPUERTOS Y TERRENOS, S.A.)
- ◆ ASTILLEROS UNIDOS DE ENSENADA, S.A. DE C.V.
- ◆ AHMSA INGENIERIA, S.A.
- ◆ MOTO DIESEL MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ CAFES Y CAFETERIAS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ ESTRUCTURAS DE ACERO, S.A. DE C.V.

**GRUPO DINA**

- ◆ DINA AUTOBUSES, S.A. DE C.V.
- ◆ DINA CAMIONES, S.A. DE C.V.
- ◆ DINA MOTORES, S.A. DE C.V.
- ◆ PLASTICOS AUTOMOTRICES DINA, S.A. DE C.V.
- ◆ AFIANZADORA MEXICANA, S.A.
- ◆ ELECTROMETALURGIA DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA DE REAL DEL MONTE Y PACHUCA, S.A.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE GUAYMAS, S.A. DE C.V.

**INDUSTRIAS CONASUPO, S.A. DE C.V.**

- ◆ PLANTA TULTITLAN, ESTADO DE MEXICO
- ◆ PLANTA IGUALA, GUERRERO
- ◆ PLANTA NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS
- ◆ PLANTA MONTERREY 2, NUEVO LEÓN
- ◆ PLANTA GOMEZ PALACIO, DURANGO
- ◆ PLANTA MONTERREY 1, NUEVO LEON
- ◆ PLANTA CIUDAD OBREGON 2, SONORA
- ◆ PLANTA MATAMOROS, TAMAULIPAS
- ◆ PLANTA MEXICALI, BAJA CALIFORNIA NORTE
- ◆ MEXINOX, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS FORESTALES, S.A. DE C.V.
- ◆ MADERAS INDUSTRIALIZADAS DE QUINTANA ROO, S.A. DE C.V.
- ◆ SONOCAL, S.A.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE BAHIA DE TORTUGAS, S.A. DE C.V.
- ◆ BENEFICIADORA DE COCO ACAPULCO, S.A. DE C.V.
- ◆ FERMENTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.
- ◆ SUR DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.

**TABACOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.**

- ◆ PLANTA DESVENADORA DE TABACO LAZARO CARDENAS
- ◆ EXPORTACIONES DE TABACOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ TABACOS AZTECAS, S.A.
- ◆ PRODEL
- ◆ COMPAÑIA DE MANUFACTURAS METALICAS PESADAS, S.A. DE C.V.
- ◆ CINES REGIONALES, S.A.
- ◆ SERVICIO DE TELERRESERVACIONES
- ◆ DATATRONIC, S.A.
- ◆ TURBORREACTORES, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTORES PESQUEROS DE SALINA CRUZ, S.A. DE C.V.
- ◆ TUBACERO, S.A. DE C.V.
- ◆ FIDEJCOMISO DE LA PALMA, S. DE R.L. DE I.P. Y C.V.
- ◆ FABRICAS DE TRACTORES AGRICOLAS, S.A. DE C.V.
- ◆ URBANIZADORA DE HERMOSILLO, S.A.

**ALIMENTOS BALANCEADOS, S.A. DE C.V.**

- ◆ PLANTA MERIDA, YUCATAN
- ◆ PLANTA TEXCOCO, ESTADO DE MEXICO
- ◆ PLANTA GUADALAJARA, JALISCO
- ◆ PLANTA METIONINA, VERACRUZ
- ◆ PLANTA MATAMOROS, TAMAULIPAS
- ◆ PLANTA AUTLAN, JALISCO
- ◆ PLANTA IRAPUATO, GUANAJUATO
- ◆ PLANTA CHIHUAHA, CHIHUAHUA
- ◆ RECIBA LA BARCA, JALISCO



- ◆ INGENIO LA PURISIMA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA MINERA DE CANANEA, S.A.
- ◆ IMPULSORA DE LA CUENCA DEL PAPALOAPAN, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO JOSE MARIA MARTINEZ, S.A.
- ◆ INGENIO LAZARO CARDENAS, S.A.
- ◆ INGENIO INDEPENDENCIA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA INDUSTRIAL AZUCARERA SAN PEDRO, S.A.
- ◆ INGENIO SAN FRANCISCO EL NARANJAL, S.A.
- ◆ FOMENTO AZUCARERO DEL GOLFO, S.A.
- ◆ OERLIKON ITALIANA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO DE HUIXTLA, S.A.
- ◆ INGENIO MELCHOR OCAMPO, S.A.
- ◆ INGENIO SAN SEBASTIAN, S.A.
- ◆ INGENIO SANTA CLARA, S.A.
- ◆ COMPAÑIA AZUCARERA DE LOS MOCHIS, S.A.
- ◆ INGENIO DE JUCHITAN, S.A.
- ◆ COMPAÑIA AZUCARERA DEL ISTMO, S.A.
- ◆ INGENIO JOSE MARIA MORELOS, S.A.
- ◆ INGENIO PRESIDENTE BENITO JUAREZ, S.A.
- ◆ AZUCARERA DE LA CHONTALPA, S.A.
- ◆ INGENIO HERMENEGILDO GALEANA, S.A.
- ◆ TRANSBORDADOR CHAIREL
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE SINALOA, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE MATANCITAS, S.A. DE C.V.
- ◆ PESQUERA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE TOPOLOBAMPO, S.A. DE C.V.
- ◆ PLANTA SAN CARLOS (ACTIVO SEGREGADO DE LA P.P. LA PAZ)
- ◆ OPERADORA DEL EXNCONVENTO DE SANTA CATARINA, S.A. DE C.V.

#### TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

- ◆ TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ ALQUILADORA DE CASAS, S.A. DE C.V.
- ◆ ANUNCIOS EN DIRECTORIO, S.A.
- ◆ CANALIZACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA DE TELEFONOS Y BIENES RAICES, S.A. DE C.V.
- ◆ CONSTRUCCIONES TELEFONICAS MEXICANAS, S.A. DE C.V.
- ◆ CONSTRUCCIONES Y CANALIZACIONES, S.A. DE C.V.
- ◆ EDITORIAL ARGOS, S.A.
- ◆ FUERZA Y CLIMA, S.A.
- ◆ IMPRENTA NUEVO MUNDO, S.A.
- ◆ IMPULSORA MEXICANA DE TELECOMUNICACIONES, S.A.
- ◆ INDUSTRIAL AFILIADA, S.A. DE C.V.
- ◆ OPERADORA MERCANTIL, S.A.
- ◆ RADIO MOVIL DIPSA, S.A. DE C.V.
- ◆ RENTA DE EQUIPO, S.A. DE C.V.
- ◆ SERCOTEL, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS Y SUPERVISION, S.A. DE C.V.
- ◆ TELECONSTRUCTORA, S.A.
- ◆ TELEFONOS DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.

- ◆ INGENIO DE CASASANO LA ABEJA, S.A.
- ◆ INGENIO EL DORADO, S.A.
- ◆ COMPAÑIA NAVIERA MINERA DEL GOLFO, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO LA PRIMAVERA, S.A.
- ◆ ASTILLEROS UNIDOS DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.

**FERTILIZANTES MEXICANOS, S.A.**

- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL TORREON, COAHUILA
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL COATZACOALCOS, VERACRUZ
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL BAJIO, GUANAJUATO
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL CAMARGO, CHIHUAHUA
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL GUADALAJARA, JALISCO
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL MONCLOVA, COAHUILA
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL SALAMANCA, GUANAJUATO
- ◆ COMPLEJO INDUSTRIAL PAJARITOS
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL QUERETARO, QUERETARO
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL MINATITLAN, VERACRUZ
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL LAZARO CARDENAS, MICHOACAN
- ◆ SIDERURGICA NACIONAL, S.A.
- ◆ CLEMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ TRANSBORDADOR B/T COZUMEL
- ◆ TRANSBORDADOR B/T QUINTA ROO

**LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO, S.A. DE C.V.**

- ◆ PRODUCTOS ALIMENTICIOS LA CAMPIÑA, S.A. DE C.V.
- ◆ PLANTA PASTEURIZADORA MORELOS, COAHUILA
- ◆ PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS MORELOS, COAHUILA
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES Y SUS TRES CENTROS DE ACOPIO
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL DELICIAS, CHIHUAHUA Y SUS DOS CENTROS DE ACOPIO
- ◆ UNIDAD INDUSTRIAL ACAYUCAN, VERACRUZ Y SUS TRES CENTROS DE ACOPIO
- ◆ ACTIVOS DE LICONSA (CUATRO MARCAS DE LECHE)
- ◆ LINEA DE LECHE UHT (10,000 LTS.) DE TLAHUAC
- ◆ LINEA DE LECHE UHT (4,000 LTS.) DE JIQUILPAN, MICHOACAN
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE GUERRERO, S.A. DE C.V.
- ◆ PLANTA JALISCO MADERO (ACTIVO SEGREGADO DE LA P.P. LA PAZ)
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS ISLA DE CEDROS, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO ALIANZA POPULAR, S.A.
- ◆ INGENIO PEDERNALES, S.A.
- ◆ INGENIO PURUARAN, S.A.
- ◆ REACTIVOS MINERALES MEXICANOS, S.A. DE C.V.
- ◆ REFRACTARIOS H. W. FLIR DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ REFRACTARIOS H. W. FLIR, S.A. DE C.V.
- ◆ MINAS DE CALIFORNIA, S.A.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE ALVARADO, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE CAMPECHE, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE YUCALPETEN, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTOS PESQUEROS DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.

**ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.**

- ◆ ALTOS HORNOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ AVIOS DE ACERO, S.A.
- ◆ CARBON Y MINERALES COAHUILA, S.A.
- ◆ CERRO DE MERCADO, S.A.
- ◆ COMPAÑIA CARBONERA LA SAUCEDA, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA MINERA EL MAMEY, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA MINERA LA FLORIDA DE MUZQUIZ, S.A. DE C.V.
- ◆ CONSORCIO MINERO BENITO JUAREZ PEÑA COLORADA, S.A. DE C.V.
- ◆ HULLERA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ LA PERLA MINAS DE FIERRO, S.A. DE C.V.
- ◆ MINERA DEL NORTE, S.A. DE C.V.
- ◆ MINERALES MONCLOVA, S.A. DE C.V.
- ◆ UNIDAD DE COLADA CONTINUA III HITACHI (ACTIVOS)
- ◆ UNIDAD DE PRODUCCION ACEROS PLANOS (ACTIVOS)
- ◆ ALAMBRES Y DERIVADOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ BARRAS DE ACEROS DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ CORRUGADOS Y ALAMBRONES DE MEXICO, S.A. DE C.V.
- ◆ SIDERURGICA LAZARO CARDENAS LAS TRUCHAS, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA SICARTSA, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS MINEROMETALURGICOS DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.
- ◆ INMUEBLES MINEROMETALURGICOS, S.A. DE C.V.
- ◆ SERVICIOS SIDERURGICOS INTEGRADOS, S.A. DE C.V.
- ◆ INMOBILIARIA SERSIIN, S.A. DE C.V.
- ◆ SIDERURGICA DEL BALSAS, S.A. DE C.V. (ACTIVOS)
- ◆ INMOBILIARIA SIDERBAL, S.A. DE C.V.
- ◆ CONTROLADORA PEÑA COLORADA, S.A. DE C.V.
- ◆ COMPAÑIA AZUCARERA DEL INGENIO BELLAVISTA, S.A.
- ◆ CERAMICAS Y LADRILLOS, S.A. DE C.V.
- ◆ PATRIMONIO DE LA UNIDAD INDUSTRIAL PROPIEDAD DE CONCARRIL
- ◆ ASTILLEROS UNIDOS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V.
- ◆ NUTRIMEX, S.A. DE C.V.
- ◆ FERTILIZANTES MEXICANOS (TECUMNUMAN), S.A.
- ◆ MINERA CARBONIFERA RIO ESCONDIDO, S.A.
- ◆ GRUPO INDUSTRIAL NKS, S.A. DE C.V.
- ◆ INGENIO EMILIANO ZAPATA (ACTIVOS)
- ◆ COMPAÑIA OPERADORA DE ESTACIONES DE SERVICIO, S.A. DE C.V. Y 30 GASOLINERAS
- ◆ ROCA FOSFORICA MEXICANA, S.A. DE C.V.
- ◆ PRODUCTORA MEXICANA DE TUBERIA, S.A. DE C.V.

**ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A. DE C.V.**

- ◆ UNIDAD FRIGORIFICA CIUDAD GUERRERO, CHIHUAHUA
- ◆ UNIDAD FRIGORIFICA CENTRAL DE ABASTO, DELEGACION IZTAPALAPA, D.F.
- ◆ UNIDAD FRIGORIFICA MAZATLAN, SINALOA

**BANCOS**

- ◆ MULTIBANCO MERCANTIL DE MEXICO, S.A.
- ◆ BANPAIS, S.A.
- ◆ BANCA CREMI, S.A.
- ◆ BANCA CONFIA, S.A.
- ◆ BANCO DE ORIENTE, S.A.
- ◆ BANCO DE CREDITO Y SERVICIO, S.A.
- ◆ BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.A.
- ◆ BANCOMER, S.A.
- ◆ BANCO BCH, S.A.
- ◆ BANCA SERFIAN, S.A.
- ◆ MULTIBANCO COMERMEX, S.A.
- ◆ BANCO MEXICANO SOMEX, S.A.
- ◆ BANCO DEL ATLANTICO, S.A.
- ◆ BANCA PROMEX, S.A.
- ◆ BANORO, S.A.
- ◆ BANCO MERCANTIL DEL NORTE, S.A.
- ◆ BANCO INTERNACIONAL, S.A.
- ◆ BANCO DEL CENTRO, S.A.

A N E X O

No. 2

## UNIVERSO DE ENTIDADES PARAESTATALES

### EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL MAYORITARIA

- ♦ NOTIMEX, S.A.
- ♦ PRODUCTORA E IMPORTADORA DE PAPEL, S.A. DE C.V.
- ♦ TALLERES GRAFICOS DE LA NACION, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE ALTAMIRA, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE GUAYMAS, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE LAZARO CARDENAS, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE PUERTO MADERO, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE TAMPICO, S.A. DE C.V.
- ♦ ADMINISTRACION PORTUARIA INTEGRAL DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
- ♦ AGROASEMEX, S.A.
- ♦ ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S.A.
- ♦ ASEGURADORA HIDALGO, S.A.
- ♦ BANCEN, S.A. DE C.V.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL CENTRO NORTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL CENTRO SUR, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL CENTRO, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL GOLFO, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL ISTMO, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL NORESTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL NOROESTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL NORTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL OCCIDENTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL PACIFICO NORTE, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL DEL PACIFICO SUR, S.N.C.
- ♦ BANCO DE CREDITO RURAL PENINSULAR, S.N.C.
- ♦ BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C.
- ♦ BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR, S.N.C.
- ♦ BANCO NACIONAL DE CREDITO RURAL, S.N.C.
- ♦ BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.N.C.
- ♦ BANCO NACIONAL DEL EJERCITO, FUERZA AEREA Y ARMADA, S.N.C.
- ♦ FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S.N.C.
- ♦ NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.
- ♦ PRODUCTORA DE COSPELES, S.A. DE C.V.
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION DEL SECTOR AGROPECUARIO, A.C.(INCA-RURAL)
- ♦ SERVICIOS PORTUARIOS DE PROGRESO-YUCALPETEN, S.A. DE C.V.
- ♦ SERVICIOS PORTUARIOS DE ACAPULCO, S.A. DE C.V.

- SERVICIOS PORTUARIOS DE GUAYMAS, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS DE LAZARO CARDENAS, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS DE MANZANILLO, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS DE MAZATLAN, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS DEL ISTMO DE TEHUANTEPEC, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS Y MARITIMOS DE ENSENADA, S.A. DE C.V.
- SERVICIOS PORTUARIOS Y MARITIMOS DE QUINTANA ROO, S.A. DE C.V.
- BODEGAS RURALES CONASUPO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE CAMPECHE, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE HIDALGO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE MICHOACAN, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE OAXACA, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE TAMAULIPAS, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DE VERACRUZ, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL BAJIO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL CENTRO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NOROESTE, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL NORTE-CENTRO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SUR, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO DEL SURESTE, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO METROPOLITANA, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA CONASUPO PENINSULAR, S.A. DE C.V.
- DISTRIBUIDORA E IMPULSORA COMERCIAL CONASUPO, S.A. DE C.V.
- LECHE INDUSTRIALIZADA CONASUPO, S.A. DE C.V.
- CENTRO DE CAPACITACION CINEMATOGRAFICA, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION CIENTIFICA DE YUCATAN, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION CIENTIFICA ING. JORGE L. TAMAYO, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION EN ALIMENTACION Y DESARROLLO, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION EN MATEMATICAS, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA TECNOLOGICA DEL ESTADO DE GUANAJUATO, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION Y ASISTENCIA EN TECNOLOGIA Y DISEÑO DEL ESTADO DE JALISCO, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO EN ELECTROQUIMICA, S.C.
- CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICA, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES BIOLÓGICAS DEL NOROESTE, S.C.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES EN OPTICA, A.C.
- CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ASISTENCIA TECNICA DEL ESTADO DE QUERETARO, A.C.
- COLEGIO DE LA FRONTERA NORTE (CENTRO DE ESTUDIOS FRONTERIZOS DEL NORTE MEXICANO, A.C.)
- COMPAÑÍA OPERADORA DEL CENTRO CULTURAL Y TURISTICO DE TIJUANA, S.A. DE C.V.

- ♦ CORPORACION MEXICANA DE INVESTIGACION EN MATERIALES, S.A DE C.V.
- ♦ EDUCAL, S.A. DE C.V.
- ♦ EL COLEGIO DE MEXICO, A.C.
- ♦ EL COLEGIO DE MICHOACAN, A.C.
- ♦ ESTUDIOS CHURUBUSCO AZTECA, S.A.
- ♦ FONDO DE CULTURA ECONOMICA, S.A. DE C.V.
- ♦ IMPRESORA Y ENCUADERNADORA PROGRESO, S.A. DE C.V.
- ♦ INSTITUTO DE ECOLOGIA, A.C.
- ♦ TELEVISION METROPOLITANA, S.A. DE C.V.
- ♦ CENTROS DE INTEGRACION JUVENIL, A.C.
- ♦ COMPAÑIA MEXICANA DE EXPLORACIONES, S.A.
- ♦ EXPORTADORA DE SAL, S.A. DE C.V.
- ♦ INSTALACIONES INMOBILIARIAS PARA INDUSTRIAS, S.A. DE C.V.
- ♦ COMERCIO INTERNACIONAL, S.A. DE C.V.
- ♦ TRANSPORTADORA DE SAL, S.A.
- ♦ BAJA, MANTENIMIENTO Y OPERACION, S.A. DE C.V.
- ♦ CORPORACION MEXICANA DE IMPRESION, S.A. DE C.V.
- ♦ SERVICIOS METROPOLITANOS, S.A. DE C.V.

#### FIDEICOMISOS PUBLICOS

- ♦ FIDEICOMISO PARA LA CINETECA NACIONAL
- ♦ FIDEICOMISO DEL AZUCAR
- ♦ FIDEICOMISO LIQUIDADOR DE INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO
- ♦ FONDO DE ASISTENCIA TECNICA Y GARANTIA PARA LOS CREDITOS AGROPECUARIOS
- ♦ FONDO DE CAPITALIZACION E INVERSION DEL SECTOR RURAL
- ♦ FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO PARA LA AGRICULTURA, GANADERIA Y AVICULTURA
- ♦ FONDO DE GARANTIA Y FOMENTO PARA LAS ACTIVIDADES PESQUERAS
- ♦ FONDO DE OPERACION Y FINANCIAMIENTO BANCARIO A LA VIVIENDA
- ♦ FONDO ESPECIAL PARA FINANCIAMIENTOS AGROPECUARIOS
- ♦ FONDO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL
- ♦ FIDEICOMISO INMOBILIARIO PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS
- ♦ FIDEICOMISO PARA CONSTRUCCIONES MILITARES
- ♦ FIDEICOMISO PARA EL OTORGAMIENTO DE APOYOS A EMPRESAS NACIONALES, FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES DE ARMAS Y CARTUCHOS
- ♦ FIDEICOMISO DE RIESGO COMPARTIDO
- ♦ FONDO GANADERO
- ♦ FIDEICOMISO DE FORMACION Y CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE LA MARINA MERCANTE NACIONAL



- ♦ FIDEICOMISO PARA LA COMISION NACIONAL DE CAMINOS ALIMENTADORES Y AEROPISTAS
- ♦ FONDO NACIONAL PARA LOS DESARROLLOS PORTUARIOS
- ♦ FONDO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION PARA LA INDUSTRIA
- ♦ FONDO NACIONAL PARA EL FOMENTO DE LAS ARTESANIAS
- ♦ FONDO PARA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS
- ♦ FONDO DE FOMENTO Y GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES
- ♦ FIDEICOMISO PARA EL MANEJO DEL FONDO NACIONAL DE FOMENTO EJIDAL
- ♦ FIDEICOMISO DE FOMENTO MINERO (ANTES FIDEICOMISO DE MINERALES NO METALICOS MEXICANOS)
- ♦ FIDEICOMISO FONDO NACIONAL DE HABITACIONES POPULARES
- ♦ FONDO NACIONAL DE FOMENTO AL TURISMO
- ♦ FIDEICOMISO DE RECUPERACION CREDITICIA DE LA VIVIENDA POPULAR
- ♦ FIDEICOMISO PARA PROMOVER Y REALIZAR PROGRAMAS DE VIVIENDA Y DESARROLLO SOCIAL DESTINADO A SATISFACER NECESIDADES DE LA POBLACION DE ING. MIN. DE LA CIUDAD DE MEXICO
- ♦ FIDEICOMISO PROGRAMA CASA PROPIA

#### **ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS**

- ♦ INSTITUTO MEXICANO DE LA RADIO
- ♦ CASA DE MONEDA DE MEXICO
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION FISCAL
- ♦ INSTITUTO PARA EL DESARROLLO TECNICO DE LAS HACIENDAS PUBLICAS
- ♦ LOTERIA NACIONAL PARA LA ASISTENCIA PUBLICA
- ♦ PATRONATO DEL AHORRO NACIONAL
- ♦ PRONOSTICOS PARA LA ASISTENCIA PUBLICA
- ♦ INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL PARA LAS FUERZAS ARMADAS MEXICANAS
- ♦ COLEGIO DE POSTGRADUADOS
- ♦ PRODUCTORA NACIONAL DE BIOLOGICOS VETERINARIOS
- ♦ PRODUCTORA NACIONAL DE SEMILLAS
- ♦ AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES
- ♦ CAMINOS Y PUENTES FEDERALES DE INGRESOS Y SERVICIOS CONEXOS
- ♦ FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO
- ♦ SERVICIO POSTAL MEXICANO
- ♦ TELECOMUNICACIONES DE MEXICO
- ♦ CENTRO NACIONAL DE METROLOGIA
- ♦ COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIA POPULARES
- ♦ INSTITUTO MEXICANO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
- ♦ PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR
- ♦ SERVICIO NACIONAL DE INFORMACION DE MERCADOS

- ♦ CENTRO DE ENSEÑANZA TECNICA INDUSTRIAL
- ♦ CENTRO DE INVESTIGACION CIENTIFICA Y EDUCACION SUPERIOR DE ENSENADA, B.C.
- ♦ CENTRO DE INVESTIGACION EN QUIMICA APLICADA
- ♦ CENTRO DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS AVANZADOS DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
- ♦ CENTRO DE INVESTIGACIONES ECOLOGICAS DEL SURESTE
- ♦ CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS SUPERIORES EN ANTROPOLOGIA SOCIAL
- ♦ COLEGIO DE BACHILLERES
- ♦ COLEGIO NACIONAL DE EDUCACION PROFESIONAL TECNICA
- ♦ COMISION DE OPERACION Y FOMENTO DE ACTIVIDADES ACADEMICAS DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
- ♦ COMISION NACIONAL DE LIBROS DE TEXTO GRATUITOS
- ♦ COMITE ADMINISTRADOR DEL PROGRAMA FEDERAL DE CONSTRUCCION DE ESCUELAS
- ♦ CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
- ♦ CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO EDUCATIVO
- ♦ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DR. JOSE MA. LUIS MORA
- ♦ INSTITUTO MEXICANO DE CINEMATOGRAFIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE ASTROFISICA, OPTICA Y ELECTRONICA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL PARA LA EDUCACION DE LOS ADULTOS
- ♦ PATRONATO DE OBRAS E INSTALACIONES DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
- ♦ HOSPITAL GENERAL "DR. MANUEL GEA GZZ."
- ♦ HOSPITAL INFANTIL DE MEXICO "FEDERICO GOMEZ"
- ♦ INSTITUTO MEXICANO DE SIQUIATRIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA "IGNACIO CHAVEZ"
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE ENFERMEDADES RESPIRATORIAS
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE LA NUTRICION "SALVADOR ZUBIRAN"
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE LA SENECTUD
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE NEUROLOGIA Y NEUROCIROGIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE PEDRIATRIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE PERINATOLOGIA
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE SALUD PUBLICA
- ♦ SISTEMA NACIONAL PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA FAMILIA
- ♦ COMISION NACIONAL DE SALARIOS MINIMOS
- ♦ COMISION PARA LA REGULARIZACION DE LA TENENCIA DE LA TIERRA
- ♦ PROCURADURIA AGRARIA
- ♦ COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
- ♦ CONSEJO DE RECURSOS MINERALES
- ♦ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES ELECTRICAS
- ♦ INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO
- ♦ INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES NUCLEARES
- ♦ LUZ Y FUERZA DEL CENTRO
- ♦ PEMEX-EXPLORACION Y PRODUCCION

- ♦ PEMEX-GAS Y PETROQUIMICA BASICA
- ♦ PEMEX-PETROQUIMICA
- ♦ PEMEX-REFINACION
- ♦ PETROLEOS MEXICANOS
- ♦ COMISION NACIONAL DE ZONAS ARIDAS
- ♦ INSTITUTO NACIONAL INDIGENISTA
- ♦ AUTOTRANSPORTES URBANOS DE PASAJEROS RUTA 100
- ♦ CAJA DE PREVISION DE LA POLICIA PREVENTIVA DEL D.F.
- ♦ CAJA DE PREVISION PARA LOS TRABAJADORES A LA LISTA DE RAYA DEL D.F.
- ♦ SERVICIO DE TRANSPORTES ELECTRICOS DEL D.F.
- ♦ SISTEMA DE TRANSPORTE COLECTIVO
- ♦ COMISION DE DERECHOS HUMANOS DEL D.F.
- ♦ COMISION NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS
- ♦ INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO
- ♦ INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES
- ♦ INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
- ♦ PATRONATO NACIONAL DE PROMOTORES VOLUNTARIOS

**TOTAL**

**203**